

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARIJA ŽIVČEC

SUSTAV NAGRAĐIVANJA U SEKTORU TURIZMA

DIPLOMSKI RAD

ČAKOVEC, 2015.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ
MENADŽMENT TURIZMA I SPORTA

MARIJA ŽIVČEC

SUSTAV NAGRAĐIVANJA U SEKTORU TURIZMA
THE REWARD SYSTEM IN THE TOURISM SECTOR

DIPLOMSKI RAD

Mentor:

mr. sc. Ana Kralj, predavač

ČAKOVEC, 2015

SAŽETAK

U ovom će radu biti riječi općenito o motivaciji i čimbenicima motivacije, o važnostima izravnih i neizravnih strategija materijalnog nagrađivanja, kao nematerijalnih strategija, te o njihovoj povezanosti sa sustavom praćenja i ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika. Zadovoljni zaposlenici temelj su uspješnog poslovanja i ključni čimbenik u stvaranju i održavanju zadovoljstva klijenata. Kako bi se postiglo zadovoljstvo kod zaposlenika, svako poduzeće mora kreirati vlastiti sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Takav sustav trebao bi uključivati raznolike vrste motivacije i nagrada, jer se samim time zaposlenicima šalje jasna poruka o tome koliko se njihov rad i doprinos zaista cijeni. Menadžer je taj koji mora posjedovati određena znanja, vještine, sposobnosti i iskustva kako bi kreirao što efikasniji i efektivniji sustav, a da bi u tome uspio, najprije mora upoznati svakog zaposlenika kako bi znao što za njega predstavlja motivaciju i nagradu u pravom smislu tih riječi. Danas menadžeri imaju na raspolaganju široku „lepezu“ materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja i motiviranja koje mogu primijeniti, a u ovom se radu posebna pozornost posvećuje nematerijalnim strategijama i to fleksibilnim oblicima radnog vremena, povratnoj informaciji od strane nadređenog te preoblikovanju radnog mjesta. Također, jedan od glavnih zadataka menadžera jest praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti zaposlenika, jer je ocjena njegovog rada osnova za nagrađivanje, sigurnost posla, te osposobljavanje i usavršavanje.

Glavni cilj istraživanja je proučiti da li se teorijski okvir podudara s rezultatima dobivenim istraživanjem. Dakle, želi se proučiti koliku važnost zaposlenici daju materijalnim strategijama, a koliku onim nematerijalnim strategijama nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Nakon provedenog istraživanja u LifeClass Termama Sveti Martin i analiziranja rezultata, dolazi se do zaključka kako prednost imaju nematerijalne strategije.

Ključne riječi: *menadžment ljudskih potencijala, motivacija, nagrađivanje, materijalne i nematerijalne strategije, zadovoljstvo zaposlenika, radna uspješnost.*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA	1
1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	2
1.3. METODE ISTRAŽIVANJA.....	3
1.4. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA	3
2. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U TURIZMU	5
2.1. ISHODIŠTE ZA OBLIKOVANJE SUSTAVA MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA	6
2.2. ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA	9
2.3. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA	12
2.3.1. Strategije materijalnog nagrađivanja	13
2.3.1.1. Izravne i neizravne strategije materijalnog nagrađivanja	13
2.3.1.2. Plaća - najstariji faktor motivacije	16
2.4. STRATEGIJE NEMATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA.....	23
2.4.1. Fleksibilni oblik radnog vremena	24
2.4.2. Povratna informacija	27
2.4.2.1. Važnost i svrha utemeljene povratne informacije	27
2.4.2.2. Uspješno pružanje povratne informacije	31
2.4.3. Preoblikovanje radnog mjesta	35
2.5. SUSTAV NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA U GRUPACIJI VALAMAR.....	38
2.5.1. Svrha i ciljevi Valamar projekta upravljanja učinkom	40
2.5.2. Motivacijske aktivnosti.....	41
3. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI KAO PRETPOSTAVKA NAGRAĐIVANJA	42
3.1. OPĆE PRETPOSTAVKE O PRAĆENJU RADNE USPJEŠNOSTI.....	42
3.2. OBLIKOVANJE SUSTAVA PRAĆENJA RADNE USPJEŠNOSTI.....	43
3.3. GODIŠNJA ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	46
3.4. POVEZANOST SUSTAVA PRAĆENJA USPJEŠNOSTI S MOTIVACIJOM	48
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	51
4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	51
4.1.1. Instrumenti istraživanja.....	51
4.1.2. Uzorak i način prikupljanja podataka	52

4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	53
4.3. RASPRAVA	61
5. ZAKLJUČAK.....	63
6. LITERATURA.....	65
POPIS SLIKA	66
POPIS TABLICA.....	66
PRILOG.....	67

1. UVOD

Danas se turizam smatra jednom od najznačajnijih industrija na svjetskoj razini. Kao gospodarska i društvena pojava, turizam ima osobito važnu ulogu u gospodarstvu svake suvremene države. Pod pojmom turizma smatra se „skupina djelatnosti koje zadovoljavaju potrebe turista za vrijeme njihovog putovanja i privremenog boravka u izabranom turističkom odredištu i objektu, a njegov razvoj ima pozitivnog odraza na cjelokupni gospodarski i društveni život turističke zemlje“ (Cerović, 2010.). U Hrvatskoj je turizam jedna od najvažnijih gospodarskih grana koja bilježi pozitivne rezultate iz godine u godinu. Prema podacima Ministarstva turizma iz 2014. godine bilježi se ukupno 13,05 milijuna dolazaka turista na Jadran i u grad Zagreb čime je ujedno i zabilježen rast od 5% te 73,6 milijuna noćenja što ujedno predstavlja porast od 2% u odnosu na 2013. godinu.

Uvodni dio ovog rada sastoji se od četiri podpoglavlja u kojem se opisuje: predmet, ciljevi i metodologija istraživanja te struktura rada.

1.1. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je sustav nagrađivanja u sektoru turizma. Upravo kvalitetno osmišljen sustav nagrađivanja vrlo je bitna stavka unutar svakog poduzeća, pa tako i onog koje djeluje u turizmu. Poduzeća formiraju sustave nagrađivanja zaposlenika radi privlačenja, zapošljavanja i zadržavanja kvalitetnih ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala bavi se, između ostalog, proučavanjem ljudskih potencijala, te u suradnji s vrhovnim i srednjim menadžmentom vodi računa o tome da zaposlenici budu raspoređeni na odgovarajuća radna mjesta gdje će imati mogućnost upotrijebiti sva svoja znanja, sposobnosti, vještine i iskustva te time pridonijeti efikasnom poslovanju poduzeća, odnosno njegovom uspjehu na tržištu. Tudor i suradnici (2010.) ističu kako je zadatak menadžera znati kako i na koji način poticati svoje zaposlenike kako bi ostvarivali što je bolji mogući radni rezultat. Upravo iz tog razloga menadžer mora svakog zaposlenika dobro poznavati, jer ono što motivira

jednog od njih, ne mora značiti da će motivirati drugog zaposlenika. Iz toga proizlazi da menadžer treba upoznati svakog zaposlenika pojedinačno kako bi sustav nagrađivanja i motiviranja bio prilagodljiv individualnim potrebama koje mogu biti vrlo različite. Za nekoga bi to mogao biti tečaj stranog jezika ili neki drugi oblik usavršavanja, nekome drugome bi više odgovarala pohvala pred drugim kolegama za dobro obavljen posao, fleksibilno radno vrijeme odgovaralo bi ponajviše mladima s malom djecom, povratna informacija uvelike služi kao dodatni motivator, pa tako i traženje mišljenja od zaposlenika kada se donosi određena odluka te sudjelovanje zaposlenika u donošenju odluka poduzeća u kojem radi itd.

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada odnosi se i na praćenje radne uspješnosti čija je svrha da zaposlenici jasno shvate što se od njih očekuje te na koji će se način valorizirati njihovi rezultati. Osnova za sigurnost posla, usavršavanje, osposobljavanje, razvoj karijere i sl. ocjena je zaposlenikovog rada. Ukoliko sustav ocjenjivanja ljudskih potencijala nije kvalitetno izgrađen, tada nije realno govoriti o potpunom sustavu nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha pisanja ovog rada je objasniti i istražiti na koji način sustav nagrađivanja i motiviranja funkcionira unutar poduzeća, sa specifičnim osvrtom na sektor turizma.

Glavni cilj teorijskog dijela rada je proučiti i pregledno prikazati odnos između materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja i motivacije zaposlenika te pružiti uvid u nekoliko načina nagrađivanja koji se mogu koristiti u praksi. Pretpostavlja se da su materijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika najvažniji čimbenici dolaska zaposlenika u određeno poduzeće, ali su one nematerijalne strategije presudne za njihov ostanak. Također je jedan od ciljeva prikazati važnost učinkovitog sustava ocjenjivanja radne uspješnosti zaposlenika koji mora biti pravedan, kako bi se postigao željeni rezultat, a to je zadovoljstvo zaposlenika te veća produktivnost koja će rezultirati većom konkurentnošću poduzeća na tržištu.

Glavni cilj istraživačkog dijela rada jest utvrditi podudara li se teorijski okvir s rezultatima dobivenim istraživanjem. Pretpostavka od koje se prilikom istraživanja polazilo je ta da zaposlenici koji rade u sektoru turizma, pred materijalnim strategijama nagrađivanja prednost daju nematerijalnim strategijama.

1.3. METODE ISTRAŽIVANJA

Kako bi se postigli teorijski ciljevi rada, proučavana je stručna literatura: stručne knjige, članci te izvori s interneta (službene stranice određenih poduzeća i organizacija, te različiti internetski portali).

Za potrebe empirijskog istraživanja korišten je anketni upitnik kao instrument istraživanja trenutnog sustava nagrađivanja u poduzeću u kojem je istraživanje provedeno, te važnosti materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja i motiviranja zaposlenika za svakog od ispitanih zaposlenika.

1.4. STRUKTURA DIPLOMSKOG RADA

Rad započinje predstavljanjem predmeta istraživanja, ciljeva i metoda istraživanja te strukture diplomskog rada i njegovog sadržaja.

Drugi dio rada posvećen je isključivo sustavu motiviranja i nagrađivanja ljudskih potencijala u turizmu. Polazi se od osnovnih čimbenika na koje treba pripaziti prilikom kreiranja što boljeg i motiviranijeg sustava nagrađivanja nekog poduzeća. U nastavku su prikazane materijalne izravne i neizravne strategije nagrađivanja kao osnovica upravljanja ljudskim potencijalima. Nadalje, posebna važnost pridaje se nematerijalnim strategijama nagrađivanja poput fleksibilnog oblika radnog vremena, povratne informacije te preoblikovanju radnog mjesta. Grupacija Valamar odličan je primjer iz prakse turizma koji njeguje sustav nagrađivanja i motiviranja ljudskih potencijala, pa je upravo iz tog razloga njihov primjer prikazan u ovom poglavlju.

U trećem dijelu objasniti će se opće pretpostavke o praćenju radne uspješnosti zaposlenika, sustav ocjenjivanja, ciljevi praćenja radne uspješnosti u grupaciji Valamar,

godišnja analiza zadovoljstva zaposlenih te povezanost sustava praćenja radne uspješnosti s motivacijom.

Četvrti dio rada posvećen je empirijskom istraživanju koje je provedeno u LifeClass Termama Sveti Martin, a sastoji se od metodologije istraživanja (koja je podijeljena na instrumente istraživanja te na uzorak i način prikupljanja podataka), rezultata istraživanja te rasprave.

Rad završava zaključkom u kojem se iznose važne činjenice i zaključci stečeni nakon pisanja rada.

2. MOTIVIRANJE I NAGRAĐIVANJE LJUDSKIH POTENCIJALA U TURIZMU

Temeljni cilj svakog poduzeća je ostvariti određene ciljeve. Kako bi u tome uspjele, mora privući te zaposliti ljude koji posjeduju odgovarajuća znanja, vještine, sposobnosti, iskustva, ali i stavove. Da bi poduzeće privuklo, ali i zadržalo kvalitetne zaposlenike, ono im mora osigurati odgovarajuće nagrade, odnosno mora osmisliti te implementirati adekvatan sustav nagrađivanja kako bi ponašanje zaposlenika usmjerilo prema ostvarivanju organizacijskih ciljeva (Buble, Bakotić, 2013.). Zaposlenici se međusobno razlikuju prema osobnim karakteristikama, znanju, sposobnostima, životnim situacijama, različitim radnim mjestima i okolnostima u kojima njihovo poduzeće posluje. Stoga je danas kreiranje, osmišljavanje i upravljanje određenim sustavom nagrađivanja, koji ujedno predstavlja temelj za ostvarivanje ciljeva poduzeća, izuzetno težak i kompleksan posao (Buble, Bakotić, 2013.). Sam sustav nagrađivanja trebao bi uključivati sve što zaposlenici smatraju vrijednim te sve ono za što će imati volju uložiti određeni napor i trud.

Sikavica i suradnice (2008.) smatraju kako je osnovno pravilo svakog sustava nagrađivanja i motiviranja da se temelji upravo na onome što se želi postići tj., da je potrebno nagrađivati ono što menadžment smatra da bi trebalo biti više (visoka proizvodnost, vrhunska kvaliteta proizvoda i usluga, manji troškovi, stalne inovacije, usmjerenost na potrošače itd.). Dakle, važno je poticati oblike ponašanja koji će rezultirati ostvarivanju poslovne strategije i organizacijskih ciljeva.

Svaki zaposlenik ima svoje individualne poticaje, koje su svojstvene samo njemu, a koji ujedno karakteriziraju njegovo ponašanje u organizaciji (Gutić, Rudelj, 2011.). Stoga je zadatak uspješnog menadžera odgovoriti na sljedeća pitanja: „Zašto netko upravo tako radi, a ne onako kako bismo mi to htjeli i kako smo predviđjeli?“ ili „Zašto su rezultati njegovog rada različiti od drugog zaposlenika s istom stručnom spremom, istim iskustvom te rangom u organizaciji?“, te „Zašto jedna vrsta poticaja i stimulacija djeluje pozitivno na jedne, a manje pozitivno na druge zaposlenike?“ (Gutić, Rudelj, 2011.). Ukoliko menadžer ne zna odgovor na navedena i njima slična pitanja ili pretpostavlja da

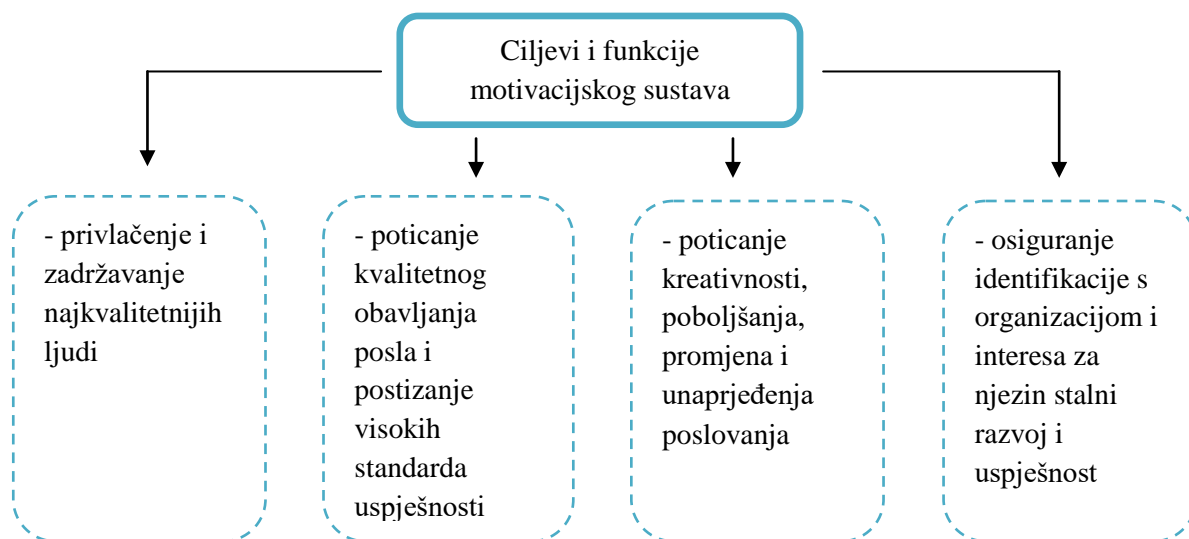
su sasvim jasna i poznata, u velikoj je zabludi. Također je zabluda vjerovati kako je motivacija opća karakteristika cjelokupne radne skupine te da će isti poticaji djelovati jednako na sve zaposlenike.

U ovom poglavlju bit će riječi o motivaciji te o čimbenicima motivacije, o materijalnim i nematerijalnim strategijama nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, a posebna pozornost bit će posvećena sljedećim nematerijalnim strategijama: fleksibilni oblici radnog vremena, povratna informacija te preoblikovanje radnog mjesta. Također će se prikazati sustav nagrađivanja i motiviranja zaposlenika na primjeru grupacije Valamar.

2.1. ISHODIŠTE ZA OBLIKOVANJE SUSTAVA MOTIVACIJE I NAGRAĐIVANJA

Motivacija nikako nije statična i nepromjenjiva, niti motivi ostaju isti protekom vremena i zato je potrebno stalno pronalaziti, pratiti i ispitivati nešto novo što bi dodatno zainteresiralo i motiviralo zaposlenike (Gutić, Rudelj, 2011.). Upravo je ispitivanje motiva i motivacije zaposlenika jedna od osnovnih i neizostavnih funkcija unutar menadžmenta ljudskih potencijala (Gutić, Rudelj, 2011.).

Prema Sikavici i suradnicama (2008.) motivacijskim sustavom smatraju se sveukupni motivacijski faktori, poticajne mjere i strategije motiviranja koje se sustavno i svjesno ugrađuju unutar radne i organizacijske strukture upravo zbog motiviranja zaposlenih. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava prikazani su na slici koja slijedi.

Slika 1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava

Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijević-Šiber, N. Pološki Vokić, „Temelji menadžmenta“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 562.

Oblike ponašanja, navedene na slici 1., potiču i motiviraju razni motivacijski čimbenici. Određeni instrumenti i svojstva neke organizacije stvaraju čimbenike koji privlače i zadržavaju ljude unutar organizacije. To su najčešće koristi koje osoba stječe već samim pripadanjem organizaciji (Sikavica i sur., 2008.). Tako neke organizacije pružaju kvalitetnije uvjete rada, veći ugled, više polazne plaće, viši organizacijski standard i razne druge materijalne pogodnosti koje se stječu već samim pripadanjem, a njih automatski čini privlačnijima na tržištu rada od drugih organizacija.

U pravilu ne postoji točno određena shema prema kojoj bi se mogao odrediti i izgraditi sustav motiviranja i nagrađivanja. Svako poduzeće kreira svoj vlastiti sustav, a pri tome se služi motivacijskim kompenzacijama nagrađivanja koje se dijele na dvije osnovne skupine: materijalne (financijske) i nematerijalne (nefinancijske) strategije motiviranja i nagrađivanja zaposlenika (Tudor i sur., 2010.). Materijalne odnosno financijske, orijentirane su na one oblike motiviranja koji su usmjereni na osiguranje i poboljšanje materijalnog položaja zaposlenih i financijskih kompenzacija za obavljeni rad (plaća, beneficije). S druge su strane nematerijalne (nefinancijske) strategije, orijentirane na

osiguranje i poboljšanje nematerijalnog položaja zaposlenih (participacija u donošenju odluka, fleksibilno radno vrijeme, usavršavanje itd.).

Danas se svi slažu kako su zaposlenici, a ne materijalni resursi, upravo ti koji su zaslužni za konkurentsku prednost organizacija te na taj način stvaraju razliku između izvrsnih i manje uspješnih (Tudor i sur., 2010). Uostalom, zaposlenici obavljaju posao te zahvaljujući njima organizacije ostvaruju postavljene ciljeve. No, da bi zaposlenici uistinu bili najvrijedniji potencijal, moraju raspolagati adekvatnim kompetencijama (odgovarajućim znanjima, sposobnostima i vještinama), potrebnim sredstvima rada (odgovarajućom opremom i treningom) te biti motivirani (Tudor i sur., 2010). Sustav motiviranja zaposlenika ne smatra se bez razloga jednom od pet temeljnih menadžerskih funkcija. Prema Tudoru i suradnicima (2010.) svi osnovni zadaci i poslovi uspješnog menadžera izvode se iz pet osnovnih funkcija:

- planiranje,
- organiziranje,
- upravljanje ljudskim potencijalima,
- vođenje i motiviranje, te
- kontroliranje.

Svaki menadžer koji je sposoban motivirati svoje zaposlene, odnosno koji je sposoban uočiti njihove potrebe te osigurati njihovo zadovoljavanje, osigurava im pretpostavke više radne uspješnosti te njihov doprinos efikasnom i efektivnom ostvarivanju ciljeva organizacije. U konkurentskom okruženju koje je karakteristično za današnje poslovanje, oni menadžeri koji žele uspjeti prisiljeni su na konstantno pronalaženje novih načina povećanja zadovoljstva i podizanja morala zaposlenika, maksimiziranje njihove kreativnosti, produktivnosti i lojalnosti prema organizaciji, odnosno primorani su na stalno iznalaženje novih načina motiviranja (Tudor i sur., 2010.).

U podpoglavlju koje slijedi, posebna se pozornost pridaje tome kako menadžeri trebaju biti svjesni kako zaposlenicima nije osnovan motiv novac, te da se ljudske potrebe razlikuju od pojedinca do pojedinca, pa tako prvo moraju biti zadovoljene potrebe nižeg reda kako bi se moglo usredotočiti na zadovoljavanje potreba višeg reda.

2.2. ČIMBENICI MOTIVACIJE ZAPOSLENIKA

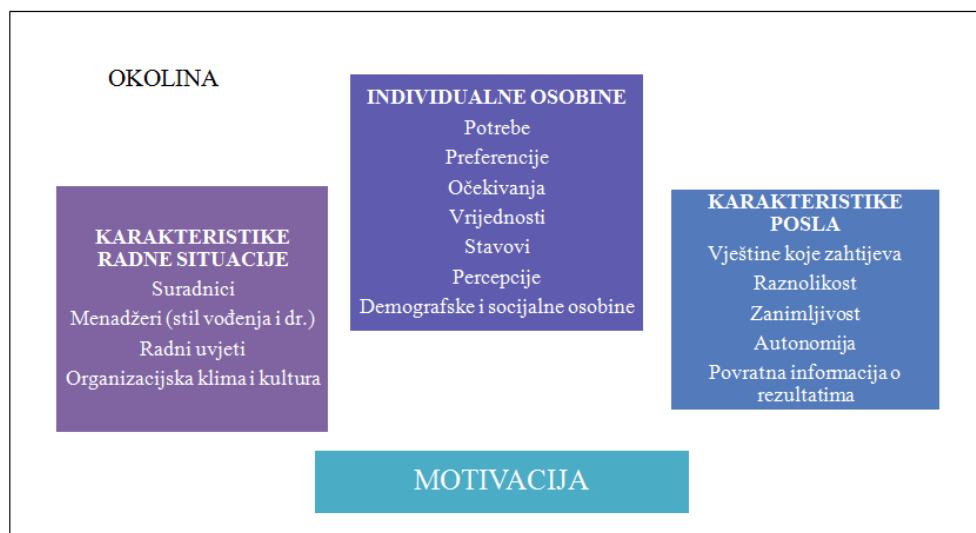
Postavlja se pitanje „Što je zapravo motivacija?“. Prema Tudoru i suradnicima (2010.) motivacija se može definirati kao unutarnji nagon koji potiče pojedinca da se ponaša na način koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva, odnosno zadovoljiti njegove potrebe. Motivacija ima znatnu ulogu kod usmjeravanja ljudskog ponašanja, dok njen nedostatak objašnjava zbog čega pojedini zaposlenici ne rade što bi trebali ili pak ne rade dovoljno dobro, zbog čega su češće odsutni s posla ili koji je razlog njihova odlaska iz poduzeća. Adekvatne kompenzacije, poput plaće i dodataka na plaću, zatim mogućnosti napredovanja, poštivanja i uključivanja zaposlenika, ugodne organizacijske klime i kulture, dobrih međuljudskih odnosa, neke su od strategija motiviranja zaposlenika (materijalnih i nematerijalnih) koje stoje menadžerima na raspolaganju kako bi svojim zaposlenicima mogli osigurati poticaj da rade upravo ono što se i očekuje od njih te da ne napuštaju organizaciju.

Mnogi menadžeri nerijetko smatraju da upravo novac najviše motivira ljude, te da će veću proizvodnost imati one organizacije čiji su zaposlenici više plaćeni (Tudor i sur., 2010.). Upravo je takav pogled na motivaciju klasičan (početkom 20. stoljeća iz „radionice“ F. W. Taylora - najpoznatijeg klasičnog teoretičara menadžmenta), te zastario. Zadovoljstvo zaposlenika i visok moral, a samim time i njihova uspješnost u organizaciji te njihov doprinos ostvarivanju ciljeva organizacije, mogući su, ako su menadžeri svjesni sljedećeg (Tudor i sur., 2010.):

- da na motivaciju svakog zaposlenika utječu različiti čimbenici, kako materijalni tako i društveni te psihološki,
- da neki čimbenici motiviraju zaposlenike, dok ih drugi samo demotiviraju,
- da su potrebe različite od zaposlenika do zaposlenika,
- da se potrebe zaposlenika razlikuju i u radnom okruženju,
- da je prilikom motiviranja zaposlenika najoptimalnije koristiti situacijski pristup,
- da to što motivira zaposlenike, nije nužno to što menadžer smatra da ih motivira,
- da su zaposlenici motivirani ukoliko se njihova očekivanja ostvaruju,
- da sustav nagrađivanja uvijek mora biti pravedan, te
- da je nagrađivanje znatno učinkovitije sredstvo motivacije od kažnjavanja.

Na slici 2., prikazani su čimbenici koji imaju utjecaja na individualnu motivaciju unutar organizacijskih uvjeta, a to su: individualne osobine, karakteristike radne situacije i karakteristike posla. Vidljivo je kako osim čimbenika koji su povezani materijalnom komponentom, kao npr. materijalne potrebe zaposlenika i politika nagrađivanja zaposlenika, na motivaciju zaposlenika utječu i razni društveni čimbenici (npr. stil vođenja nadređenog te međuljudski odnosi s kolegama), te oni psihološki (npr. želja za učenjem, očekivanja vezana uz karijeru, sloboda te samostalnost u poslu).

Slika 2. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima



Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, „Management ljudskih potencijal“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 558.

Menadžeri trebaju znati da se ljudske potrebe razlikuju od pojedinca do pojedinca, pa se tako, prema hijerarhijskoj teoriji potreba A. H. Maslowa (prikazano na slici 3.), može izdvojiti pet osnovnih grupa ljudskih potreba (Tudor i sur., 2010.):

- *fiziološke potrebe* - najosnovnije potrebe svakog pojedinca; potrebe za kisikom, hranom, vodom, odjećom, stambenim prostorom itd.;

- *potrebe za sigurnošću* - potrebe koje teže fizičkom i ekonomskom sigurnošću, a koje se zadovoljavaju raznim programima sigurnosti te programima zaštite na radu unutar organizacije (kupnja različitih vrsta polica osiguranja itd.);
- *socijalne potrebe* - potrebe za pripadanjem, ljubavlju, prijateljstvom, društvom; potrebe za prihvaćanjem (od strane drugih ljudi); ostvaruju se druženjem s kolegama s posla, radom u timovima, odlaskom na izlete koje organizira poduzeće, priređivanjem zabave, volontirajući u nekim neprofitnim organizacijama (školama, bolnicama itd.);
- *potrebe za poštovanjem i statusom* - potrebe su koje se odnose na poštovanje od strane drugih ljudi ali i samopoštovanjem; zadovoljavaju se kroz samostalnost i slobodu u radu, uključivanjem u donošenje važnih odluka organizacije, napredovanje, visinu plaće i bonusa, statusne simbole poput korištenja automobila poduzeća, parkirno mjesto, uređenje radnog prostora itd.;
- *potrebe za samoaktualizacijom* - odnose se na maksimiziranje vlastitog potencijala.

Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba



Izvor: G. Tudor i sur., „Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude“, M.E.P. Consult, Zagreb, 2010., str. 15.

Svakom menadžeru je u interesu da njegovi zaposlenici ostvaruju izvrsne rezultate. Upravo se radi toga moraju usredotočiti na potrebe koje su višeg reda (potrebe za

samoaktualizacijom te potrebe za poštovanjem i statusom) tj. na motivatore (Tudor i sur., 2010.). To će postići tako što će dizajnirati kreativne i zanimljive poslove, tako što će zaposlenike uključivati u donošenje odluka, omogućiti im usavršavanje, napredovanje te stalan rast i razvoj.

Nadalje, sljedeće podpoglavlje odnosi se na strategije nagrađivanja i motiviranja koje se razlikuju ovisno o trenutnim potrebama zaposlenika.

2.3. STRATEGIJE NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA

Idealnim pristupom motiviranju zaposlenika smatra se situacijski pristup, odnosno prilagođavanje strategije nagrađivanja i motiviranja određenoj situaciji tj. pojedincu (Tudor i sur., 2010.). Postavlja se pitanje „*Zašto?*“. Odgovor leži u tome da svaki pojedinac ima svoje osobne potrebe i motive koji ga motiviraju, dok nekog drugog demotiviraju. Stoga je bitno da menadžer ima sposobnost prepoznavanja pojedinčevog pokretača, te da mu pruži upravo ono što ga najviše potiče na ostvarivanje boljih radnih rezultata. Tudor i suradnici (2010.) navode kako se kod mlađih zaposlenika više prepoznaju potrebe za stalnim učenjem, usavršavanjem i razvojem, dok je kod starijih zaposlenika situacija malo drugačija. Oni, naime, teže sigurnosti posla i stabilnim interpersonalnim odnosima. Menadžeri bi trebali biti svjesni koja je uloga materijalnih kompenzacija i beneficija, kao npr. vrtić u sklopu kampanije, prigodni pokloni za djecu, ali i koja je uloga fleksibilnog radnog vremena, mogućnosti rada od kuće, povratne informacije, preoblikovanje radnog mjesta, sudjelovanje u donošenju odluka itd. (Tudor i sur., 2010.).

U podpoglavlju koje slijedi prikazat će se materijalne strategije nagrađivanja.

2.3.1. STRATEGIJE MATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA

Strategije materijalnog nagrađivanja posljedica su pojedinčevog uspjeha, kompenzacije na razini pojedinca, ili pak uspjeha cjelokupne organizacije, kompenzacije na razini poduzeća (Sikavica i sur., 2008.). Adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na koji je potrebno nadograđivati široku strukturu motivacijskih poticaja kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal (Sikavica i sur., 2008.).

U nastavku su klasificirane izravne i neizravne materijalne kompenzacije, te su nabrojena i opisana tri razloga prema kojima bi materijalne kompenzacije koje zaposlenici primaju za obavljeni rad, trebale sadržavati više vrsta materijalnih nagrada.

2.3.1.1. Izravne i neizravne strategije materijalnog nagrađivanja

Strategije materijalnog nagrađivanja dijele se na financijske kompenzacije za rad (izravne materijalne kompenzacije) koje zaposlenici dobivaju u obliku novca te na one koje zaposlenici dobivaju u obliku različitih beneficija (neizravne materijalne kompenzacije), a koje im prvenstveno služe za zadovoljavanje potreba nižeg reda (Tudor i sur., 2010). U sljedećoj tablici prikazane su izravne i neizravne materijalne kompenzacije na razini pojedinca i na razini poduzeća.

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija

Razina	Izravne materijalne kompenzacije	Neizravne materijalne kompenzacije (beneficije)
Pojedinac	<ul style="list-style-type: none"> · Plaća · Bonusi i poticaji · Naknade za rad na projektima, programima i sl. · Naknade za inovacije i poboljšanja · Naknade za širenje znanja i 	<ul style="list-style-type: none"> · Stipendije i školarine · Plaćene odsutnosti i slobodni dani · Automobil kompanije · Profesionalna odjeća · Menadžerske beneficije (reprezentacija, klupske članarinem rezidencije, dioničke opcije,

	fleksibilnosti	dodatni mirovinski program...)
Poduzeće	<ul style="list-style-type: none"> · Udio u dobitima (sudjelovanje zaposlenika u dobitima koji su posljedica ušteda u proizvodnji, smanjenih troškova rada itd.) · Udio u dobiti (sudjelovanje u dobiti koju je ostvarila organizacija) · Udio u vlasništvu (stjecanje vlasništva nad organizacijom, najčešće dionica) 	<ul style="list-style-type: none"> · Mirovinsko, zdravstveno i životno osiguranje · Plaćeni godišnji odmor. · Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreće na radu i sl. · Usluge prehrane · Dodatne usluge zaposlenicima (npr. usluge kemijske čistionice, auto-servisa, izrade slika is l.) · Programi rekreacije i zdravlja · Bonusi i pokloni za blagdan (npr. "Božićnica") · Nagrade za rad, staž i sl. · Skrb o djeci i starijima · Programi štednje · Subvencionirani stambeni krediti · Savjetodavne, pravne i druge stručne usluge

Izvor: F. Bahtijarević-Šiber, „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 614.

Tudor i suradnici (2010.) smatraju da ukoliko se želi postići da sustav nagrađivanja bude u potpunosti stimulativan, on mora obuhvaćati sve četiri grupe materijalnih kompenzacija koje su navedene u prethodnoj tablici. Dakle, sveukupne materijalne kompenzacije koje zaposlenici primaju za obavljeni rad, trebale bi uključivati više različitih vrsta materijalnih nagrada. Za to postoje tri razloga (Tudor i sur., 2010.):

1. Prvi razlog je taj da bi se na takav način kompenzirale različite vrste doprinosa pojedinaca samoj organizaciji. Time su upravo osnovna plaća i automobil poduzeća kompenzacije za radni učinak svakog pojedinca, dok su različite

naknade, poput naknade za rad na projektima ujedno priznanje za osmišljavanje te provođenje projekata poduzeća, a udio u profitu smatra se posljedicom pojedinčeva doprinosa uspjehu cjelokupnog poduzeća.

2. Drugi razlog je zadovoljavanje različitih ljudskih potreba. Tako su plaće i bonusi namijenjeni zadovoljavanju egzistencijalnih potreba, za školovanje djece, različite hobije itd. Naknade za širenje znanja i inovacije zadovoljavaju materijalne potrebe i potrebe višeg reda kao što su potrebe za poštovanjem te potrebe za samoaktualizacijom. Glavni cilj osmišljavanja beneficija jest zadovoljavanje raznolikih potreba zaposlenika, počevši od zdravstvene zaštite, preko brige za djecu unutar radnog vremena, pa do potrebe za zdravljem i rekreacijom. Neka poduzeća imaju razvijenu praksu slobodnog odabira beneficija. Pod time se podrazumijeva da od ponuđenih beneficija, zaposlenici imaju pravo odabrati one koje im trenutno najviše odgovaraju, ali ograničeno njihovom pozicijom i njihovom doprinosu poduzeću. Mladi zaposlenici najčešće odabiru subvencionirane stambene kredite, razne tečajeve, skrb o djeci itd., dok su zaposlenici starije životne dobi više zainteresirani za socijalne aktivnosti i dopunsko zdravstveno osiguranje.
3. Treći i najvažniji razlog jest taj da raznoliki sustav nagrađivanja, zaposlenicima šalje jasnu poruku o tome koliko je važan njihov rad i doprinos u različitim sektorima poslovanja poduzeća, a koji vodi do uspjeha. Time se zaposlenicima želi dati do znanja koliko se zaista cijeni i poštuje njihov uloženi rad i doprinos. Na ovaj način, poduzeća daju do znanja da su prepoznala važnost zaposlenika za rast i razvoj samog poduzeća te također pokazuju kako su svjesna koliko je važno nagrađivanje poželjnih ponašanja upravo iz razloga kako bi se ona, kao takva, nastavila i u budućnosti.

Sljedeće podpoglavlje odnosi se na plaće, gdje su detaljnije definirane i opisane njene osnovne komponente.

2.3.1.2. Plaća - najstariji faktor motivacije

Najstariji te ujedno i najuniverzalniji način nagrađivanja za rad je novac. Istovremeno predstavlja jedan od značajnih problema koji plijeni sve veću pažnju upravo zbog velikog utjecaja na rad i radne odnose (Plaća kao faktor motivacije za rad, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 26.8.2015.). Ukoliko se plaća postavi u neposrednu funkciju povećanja radne proizvodnosti, dolazi se do zaključka da svako povećanje plaće ne mora značiti i povećanje proizvodnosti. Stoga, menadžeri bi trebali slijediti neke opće pretpostavke o sustavu plaća i materijalnog nagrađivanja kako bi ih mogli iskoristiti na najbolji mogući način, a one su sljedeće (Plaća kao faktor motivacije za rad, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 26.8.2015.):

- materijalne nagrade trebaju biti povezane s pokazateljima radne uspješnosti na koje pojedinac ili grupa može utjecati, dok radni standardi trebaju biti ostvarivi,
- u pravilu bi trebala biti jasna veza između nagrada i rezultata rada,
- sustav nagrađivanja mora se više zasnivati na pozitivnim nego na onim negativnim posljedicama radne uspješnosti što znači da je u pravilu bolje nagrađivati nego kažnjavati,
- povećanje materijalne naknade koje rezultira iz većeg učinka mora biti dovoljno veliko kako bi opravdalo dodatni napor koji se ulaže,
- povećanje plaće vezano za veći učinak i bolju radnu uspješnost mora direktno i neposredno slijediti povećane rezultate,
- materijalne nagrade trebaju biti adekvatne uloženom radu i trudu, te korektne u usporedbi s drugima,
- razlike koje se javljaju u plaći između dobrih i loših zaposlenika trebaju biti značajne kako bi stimulirale dobar rad.

Kompenzacije se mogu definirati kao ukupne naknade koje se dodjeljuju zaposlenicima za obavljeni rad, a javljaju se u obliku novca, robe te drugim materijalnim i nematerijalnim oblicima (Buble, Bakotić, 2013.). Neke od tih naknada usko su povezane sa rezultatima rada, dok su neke vezane uz pripadnost samom poduzeću. One naknade koje se vežu uz rezultat rada, prvenstveno se odnose na ostvarene rezultate

pojedinka, pa nakon toga njegove radne grupe te na kraju poduzeća kao cjeline (Buble, Bakotić, 2013.). U pravilu, takve naknade imaju karakter plaća te se najčešće isplaćuju u novcu. Nadalje, naknade koje se vežu uz pripadnost poduzeću (ukoliko je pojedinac zaposlen u poduzeću unutar kojeg ima i određeni status) mogu se isplaćivati u obliku novca ili se mogu davati u robi ili nekom drugom obliku različitih usluga (Buble, Bakotić, 2013.). Koriste se iz razloga kako bi se povećao interes od strane zaposlenih za uspješnost poslovanja poduzeća, kako bi se smanjila fluktuacija zaposlenika, te kako bi se poboljšali socijalni odnosi u poduzeću radi uspješnijeg te boljeg poslovanja (Buble, Bakotić, 2013.). Naknade se promatraju kroz tri osnovne podjele (Plaća kao faktor motivacije za rad, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 26.8.2015.):

- plaće,
- nagrade, te
- beneficije.

Prema Zakonu o radu (NN 93/14) plaća se može definirati kao osnovna ili minimalna plaća i sva dodatna davanja bilo koje vrste koju poslodavac izravno ili neizravno, u novcu ili naravi, na temelju ugovora o radu, kolektivnog ugovora, pravilnika o radu ili drugog propisa isplaćuje radnici ili radniku za obavljeni rad. Plaća se sastoji od pet osnovnih komponenti (Buble, Bakotić, 2013.):

- osnovna plaća,
- dodaci na plaću,
- naknade plaće,
- stimulativni dio plaće i drugi oblici stimulativnog plaćanja, te
- beneficije.

Osnovna plaća može se definirati kao temeljni oblik kompenzacija koji se najčešće utvrđuje posredstvom postupka vrednovanja posla koje se nastavlja na analizu posla i na njezine rezultate (opis posla i specifikacija posla). Detaljnije o radnom učinku zaposlenika te o njegovom mjerenju, bit će riječi u sljedećem poglavlju. S aspekta većine zaposlenika, upravo je osnovna plaća najvažniji dio svakog kompenzacijskog programa, jer je životni stil većine zaposlenika usko povezan sa iznosom njihove osnovne plaće (Buble, Bakotić, 2013.).

Stimulativnim plaćanjem može se smatrati svaki sustav plaćanja koji svojom visinom i načinom obračuna plaće djeluje stimulativno u dostizanju određenih rezultata (Buble, Bakotić, 2013.). Ovakav sustav plaćanja vjerojatno je najstariji element nekog kompenzacijskog programa koji se u većini slučajeva utvrđuje na temelju ostvarenog radnog učinka ili pak rezultata rada pojedinog zaposlenika. Stimulativno plaćanje usmjereno je prvenstveno na postizanje određenog radnog učinka, te ne smije biti orijentirano na njegovo stalno i isključivo povećanje ulaganjem radne snage (Buble, Bakotić, 2013.). To bi moglo dovesti do iscrpljenja zaposlenika što bi se automatski negativno odrazilo na samu kvalitetu proizvoda i/ili usluga, na neproporcionalno povećanje troškova itd. Dakle, temeljni cilj stimulativnog plaćanja jest poticanje i osiguravanje kontinuiranog ostvarivanja optimalnih parametara radnog učinka, i to prvenstveno optimalnih s aspekta rezultata organizacije, te optimalnih s aspekta odnosa rada koji je uložen te plaće zaposlenika (Buble, Bakotić, 2013.). Također, ne smije se smetnuti s uma da danas stimulativno plaćanje ima cijeli niz ograničenja među kojima se mogu istaknuti sljedeća (Buble, Bakotić, 2013.):

- Materijalna, odnosno novčana stimulacija pomoću plaće danas se ne smatra jednim, a niti osnovnim načinom na koji se mogu osigurati bolji rezultati rada. Presudnu ulogu u tome imaju upravo tehnologija i organizacija rada.
- U sustavu motivacije zaposlenika postoji cijeli niz motivatora poput sigurnosti posla (radnog mjesta), stručnog usavršavanja i napredovanja, zanimljivog i kreativnog posla, interpersonalnih odnosa unutar organizacije, ugled i status vezan za zanimanje, posao ili poduzeće itd. Navedeni motivatori svakako mogu djelovati jače ili pak dovoljno jako ukoliko žele izmijeniti ili zamijeniti motivacijsku ulogu plaće. Također se može reći da navedeni motivatori na određenoj razini, kako materijalnog tako i kulturnog razvoja, imaju presudnu ulogu.

Danas, ukoliko se želi postići da određeni oblik plaćanja dobije stimulativni karakter, on mora ispunjavati određene zahtjeve kao što su (Buble, Bakotić, 2013.):

- Plaća mora biti povezana s pokazateljima radnog učinka na koje svaki zaposlenik može utjecati svojim ponašanjem, a zadaci koji su postavljeni s aspekta izvršitelja trebaju biti ostvarivi.

- Mora postojati jasna veza između plaće i rezultata rada.
- Sustav plaćanja mora se više zasnivati na pozitivnim nego na onim negativnim posljedicama radnog ponašanja.
- Povećanje plaće zbog povećanog radnog učinka, treba biti dovoljno veliko kako bi opravdalo napor koji se dodatno ulaže.
- Povećanje radnog učinka te poboljšanje radne uspješnosti, svakako treba biti praćeno povećanjem plaće.
- Plaće se trebaju percipirati tako da budu u skladu s uložnim radom te pravedne prilikom usporedbe s drugima.
- Kako bi stimulirale dobar rad, razlike koje se javljaju u plaći između onih dobrih i onih loših zaposlenika moraju biti značajne.

Radeći u nestandardnim uvjetima, zaposlenicima se pruža pravo na povećanje osnovne plaće u odnosu na plaće koje se dobivaju za isti rad koji se ne obavlja pod tim uvjetima. Taj dio plaće kojeg se isplaćuje prilikom rada pod nestandardnim uvjetima, naziva se *dodatkom na plaću* (Buble, Bakotić, 2013.). Zbog činjenice da se rad odvija u određenim uvjetima u kojima može doći do štetnih posljedica, kako za pojedinca tako i za cjelokupnu radnu grupu, zakonskim se propisima te kolektivnim ugovorima utvrđuju određena ograničenja takvog rada (npr. mlađima od 18 godina i sl.) (Buble, Bakotić, 2013.). S obzirom na različite uvjete rada, razlikuje se nekoliko skupina dodataka na plaću među kojima se najčešće ističu sljedeći (Buble, Bakotić, 2013.):

- dodatak za rad u smjenama,
- dodatak za rad noću,
- dodatak za prekovremeni rad,
- dodatak za povremeno teže uvjete rada,
- dodatak za rad na dane praznika u kojima se ne radi,
- dodatak za rad na dane tjednog odmora.

Dakle, navedeni su najčešći dodaci na plaću, a osim njih, kolektivnim se ugovorima i aktima definiraju i neki drugi kao i njihova visina. Analizom različitih kolektivnih ugovora te pravnih akata poduzeća, uočava se upravo visina dodataka na plaću koja se kreće između 5% i 50% osnovne plaće (Buble, Bakotić, 2013.).

Plaća svakog zaposlenika ne ostvaruje se samo od efektivnog rada, nego i od raznih vrsta naknada na koje zaposlenici imaju pravo i u situacijama kada efektivno ne rade. Drugim riječima, o naknadama plaće može se govoriti samo u slučajevima u kojima bi zaposlenici ostvarili plaću da su radili (Buble, Bakotić, 2013.). Dakle, kada su zaposlenici stekli pravo da ne rade (npr. godišnji odmor) ili nisu mogli raditi (npr. bolovanje), isplaćuje im se naknada plaće.

U praksi i hrvatskom zakonodavstvu postoji veći broj naknada za plaću. Neke od njih utvrđene su zakonom i kolektivnim ugovorima, dok neke utvrđuju sama poduzeća (općim aktima). U nekim slučajevima nisu utvrđene samo vrste naknada već i njihova visina, što se prvenstveno odnosi na naknade plaće o čijoj visini može bitno ovisiti i materijalni položaj zaposlenika, npr. naknada za vrijeme bolovanja. Neke naknade plaće zaposlenicima se isplaćuju na teret sredstava poduzeća u kojima rade, dok se neke od njih isplaćuju na teret nekih određenih organizacija i/ili organa (Buble, Bakotić, 2013.).

Pored naknada plaće, javljaju se vrste naknada koje su najčešće vezane uz neke izdatke poput naknada putnih i selidbenih troškova, zatim naknada putnih troškova itd. Ovakve vrste naknada nemaju karakter plaće. U hrvatskom zakonodavstvu i praksi poduzeća, najčešće se koriste sljedeće naknade plaće (Buble, Bakotić, 2013.):

- naknada plaće za vrijeme bolovanja,
- naknada plaće za vrijeme godišnjeg odmora,
- naknada plaće za vrijeme dopusta,
- naknada plaće za vrijeme prekida u radu,
- naknada plaće za dane blagdana u kojima se ne radi,
- naknada plaće za vrijeme suspenzije,
- naknada plaće za vrijeme prisustvovanja sjednicama određenih tijela,
- naknada plaće za vrijeme stručnog osposobljavanja i usavršavanja,
- naknada plaće za vrijeme sistematskih pregleda,
- naknada plaće za vrijeme traženja novog zaposlenja.

Beneficije se mogu definirati kao materijalne, neizravne dobiti koje su zaposlenicima osigurane već samim zaposlenjem u određenom poduzeću (Buble, 2009.). Njih je poslodavac dužan (zakonom, ugovorom ili vlastitom odlukom) dati preko plaće kako bi osigurao određenu ekonomsku i socijalnu sigurnost te standard svojih zaposlenika te na

taj način pridonio kvaliteti njihova života (Buble, 2009.). Najčešće se razlikuju tri grupe beneficija (Buble, 2009.):

1. beneficije koje su orijentirane na sigurnost te na zdravlje zaposlenika (zdravstveno i socijalno osiguranje, dopunsko zdravstveno osiguranje, kolektivno osiguranje zaposlenika i drugi oblici osiguranja),
2. beneficije koje su orijentirane na slobodno vrijeme (odmori, izostanci s posla, dopusti itd.),
3. beneficije koje su orijentirane na usluge zaposlenima (usluge prehrane, usluge stanovanja, usluge prijevoza, usluge prijevoza na posao i s posla vlastitim autobusom, dodjela kredita za kupnju, izgradnju ili adaptaciju stana, prigodni pokloni za djecu zaposlenika, pružanje usluga prehrane u tijeku rada posredstvom vlastitog restorana, pružanje usluga stanovanja samcima i to posredstvom vlastitih objekata za smještaj (hotel, motel itd.), božićnica, preuzimanje troškova pogrebnih usluga te različiti oblici pomoći i brojne druge usluge).

Osim navedenih, također se javljaju i neke druge vrste beneficija koje su orijentirane na školovanje zaposlenika, zatim na različite usluge koje su zaposlenicima na raspolaganju, poput prijevoza namještaja prilikom preseljenja, izvršenje određenih usluga u režiji poduzeća, prodaja otpadnog materijala itd. (Buble, Bakotić, 2013.).

Razlika između beneficija koje svi zaposlenici mogu koristiti te beneficija koje ostvaruju menadžeri, u njihovoj je visini i sadržaju. Dakle, menadžeri mogu koristiti beneficije u višem iznosu od beneficija zaposlenika te se mogu koristiti i nekim beneficijama koje će dodatno unaprijediti njihov životni standard poput dodatnog životnog i dodatnog mirovinskog osiguranja (Buble, Bakotić, 2013.). Postoje tri temeljna tipa povlastica koje predstavljaju dio menadžerskih kompenzacija (Buble, Bakotić, 2013.):

- interne povlastice - usko su povezane pripadanjem poduzeću te se odnose na pogodnosti kojima se menadžeri, za razliku od ostalih zaposlenika, mogu koristiti (luksuzan ured, posebno parkirno mjesto itd.);

- eksterne povlastice - također su povezane pripadanjem poduzeću, ali je razlika u tome što se one koriste izvan poduzeća (članstvo u nekim određenim organizacijama te klubovima, korištenje službenog zrakoplova itd.);
- personalne povlastice - odnose se na besplatne kućne popravke te intervencije, korištenje imovine poduzeća za osobne svrhe, kredite po povoljnim uvjetima te nižom kamatnom stopom itd.

Kod financijskog nagrađivanja zaposlenika, trebalo bi slijediti određena teorijska pravila. Prema tome, „nulta“ točka motivacije znači da je upravo plaća „tržišno usklađena“ i to u odnosu na ostale plaće u okruženju, te u odnosu na ponudu i potražnju (Tudor i sur., 2010.). Također mora biti sukladna zakonskoj regulativi i sindikalnom ugovoru te se mora voditi računa o njezinom redovitom isplaćivanju.

Tudor i suradnici (2010.) navode nekoliko načela koja je bitno provoditi za uspješnu materijalnu motivaciju, prema britanskom stručnjaku Michaelu Armstrongu koje je naveo u svojoj knjizi „Kompletna menadžerska znanja - I dio“:

- sustav, kriteriji i mjerila trebaju biti poznati te dogovoreni unaprijed tj. prije posla,
- mora postojati točno određena, jasna i što je moguće izravnija veza između uspjeha i neuspjeha te između nagrade i kazne,
- nagrada uvijek mora biti proporcionalna trudu, odnosno „vrijedna truda“,
- sustav, kriteriji i mjerila uvijek se moraju dosljedno poštivati, jer je važno da svaki zaposlenik zna da može očekivati odgovarajuću nagradu ili kaznu sukladno svom ponašanju,
- plaća je dinamična kategorija, pa je na menadžeru da stalno prati radno stanje, da povremeno analizira situaciju te da o tome razgovara sa zaposlenicima.

U nastavku se prelazi na podpoglavlje posvećeno nematerijalnim strategijama nagrađivanja koje su vrlo česti razlog fluktuacije zaposlenika ukoliko im poduzeća ne pridaju odgovarajuću razinu pozornosti.

2.4. STRATEGIJE NEMATERIJALNOG NAGRAĐIVANJA

Glavni razlog apsentizma te fluktuacije zaposlenika najčešće je upravo nedovoljna razvijenost nematerijalnih strategija nagrađivanja (Tudor i dr., 2010.). Stoga, bitno je da se menadžment ozbiljno bavi tzv. mekim motivacijskim sastavnicama poput obogaćivanja posla (davanje veće samostalnosti, odgovornosti i povjerenja u obavljanju radnih zadataka te pružanje prilika za obavljanje složenijih i zahtjevnijih poslova), stvaranje prigoda za napredovanje, „naoružavanje“ menadžera odgovarajućim kompetencijama koje će mu poslužiti prilikom uspješnog vođenja ljudi uz potporu i poštovanje svojih timskih suradnika.

Proces donošenja odluka u kojem je svaki zaposlenik upoznat s njima te ima osjećaj prava glasa odlika je mudrog menadžmenta. Od velike je važnosti hoće li menadžer svojim zaposlenicima dopustiti sudjelovanje u donošenju bitnih odluka za poduzeće za što Petar i Vrhovski (2004.) izdvajaju tri argumenta. Kao prvo, samim time što menadžer dopušta određeni stupanj sudjelovanja zaposlenika u procesu donošenja određenih odluka, dovodi se upravo u poziciju da zaista čuje mišljenja i sugestije onih ljudi koji to poduzeće i čine. Kao drugo, time se stvara mogućnost da se iz mora ideja izvuče neka za koju će se ispostaviti da je bolje rješenje od one koju je menadžer zajedno sa svojim kolegama dogovorio na sastanku. Kao treće, takav odnos sa zaposlenicima jedan je od najefikasnijih i najefektivnijih načina na koji će se potaknuti motivacija.

U nastavku rada pobliže su opisani *fleksibilni oblici radnog vremena*, *povratna informacija od strane nadređenog* te *preoblikovanje radnog mjesta* kao oni oblici strategije nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenih za koje se može pretpostaviti da imaju značajniju ulogu u sustavu nagrađivanja i motiviranja unutar svakog poduzeća, a osobito onog koje djeluje u turizmu. Naime, upravo je turizam grana vrlo dinamičnog karaktera u kojoj je najvažnije biti inovativan i pun ideja te težiti stalnom rastu i razvoju, jer će upravo klijenti, odnosno turisti, određenu turističku destinaciju vrlo lako zamijeniti nekom drugom koja raspolaže boljim i ljepšim pogodnostima i atraktivnostima. Upravo je zato vrlo bitno da zaposlenici budu uistinu

zadovoljni svojim poslom i načinom na koji ih se tretira od strane nadređenog kako bi se u potpunosti posvetili izvršavanju radnih aktivnosti.

2.4.1. Fleksibilni oblik radnog vremena

Jedan od sve popularnijih oblika nematerijalnog načina motiviranja i nagrađivanja svakako je fleksibilni oblik radnog vremena (Tudor i sur., 2010.). Upravo ovaj način motiviranja, zaposlenicima omogućuje uspješnije usklađivanje privatnih i poslovnih obaveza. Bit fleksibilnog oblika radnog vremena je taj da zaposlenici sami određuju vrijeme početka te vrijeme završetka radnog dana, dok je uvjet da su u vrijeme osnovnog radnog vremena (engl. *core time*) prisutni na radnom mjestu (Tudor i sur., 2010.). Ova nematerijalna strategija motiviranja omogućuje obavljanje rada od kuće koja dodatno motivira one zaposlenike koji su produktivniji radeći u miru i tišini svoga doma, a samim time operativni troškovi poslodavca se smanjuju.

Pod pojmom skraćeni radni tjedan podrazumijeva se 40-satni radni tjedan kojeg zaposlenik odradi unutar četiri dana (ili manje) za vrijeme kojih odradi deset ili pak više sati dnevno. Na taj način automatski si produžuje vikend. Pojam dijeljenje posla odnosi se na praksu dijeljenja jednog radnog mjesta između dva zaposlenika koji su podijeljeni na način da npr. prvi radi od 8 do 12 sati dok drugi radi od 12 do 16 sati (Tudor i sur., 2010.). Na taj način rade obje osobe, ali imaju na raspolaganju slobodno vrijeme za nastavak školovanja, obiteljske obaveze itd.

Zanimljiv primjer kojeg navode Tudor i suradnici (2010.) su jumbo-plakati koji su se 2003. godine mogli vidjeti u središtu Londona. Naime, jedan plakat je prikazivao sliku oca i sina koji se šećući drže za ruke. Iznad njih prikazan je veliki Mjesec, a sin postavlja pitanje ocu: „Tata, što to ovaj Mjesec reklamira?“. Drugi plakat prikazivao je djevojčicu u večernjim satima s pitanjem: „Gdje si sada tata?“. Upravo ti plakati bili su dio velike društvene kampanje poduzete u parlamentu upravo s ciljem kako bi se uvelo humanije (kraće) radno vrijeme koje će, između ostalog, štititi obitelji od prečestog izbivanja roditelja iz kuće. Mnogi Britanci dnevno rade 10 sati, uključujući subotu, što broji 60, a često i više radnih sati na tjedan (umjesto očekivanih 40). Stoga je britansko zakonodavstvo, nakon duge borbe stručnjaka, poslodavaca, stranaka u Parlamentu i sindikatu, 2003. godine donijelo Zakon o fleksibilnosti rada. Prema navedenom Zakonu,

menadžer je dužan sa svakim zaposlenikom zainteresirano porazgovarati o radnom vremenu i to uvijek kada on to zatraži u ime obitelji. Na taj su način obje strane, i menadžer i zaposlenik, upućeni na zajedničku komunikaciju, na obostrano razumijevanje te dogovaranje radnog vremena koje bi odgovaralo i jednoj i drugoj strani (Tudor i sur., 2010.). Naravno, pri tome poslodavac zastupa interese posla, dok s druge strane, zaposlenik zastupa interese obitelji, ali ipak svaka strana nastoji razumijeti onu drugu.

Danas se ubrzano razvija stav društva da kvalitetnijim privatnim životom zaposlenika dobivaju svi, ne samo on i njegova obitelj već i poslodavac, odnosno država. Uvažavanje privatnog života zaposlenika postaje politika poslodavaca današnjice, jer je poslodavac shvatio važnost formule: zadovoljan zaposlenik = učinkovit zaposlenik, pa tako sada poslodavci bolje usklađuju potrebe posla s ukupnim potrebama zaposlenika (Tudor i sur., 2010.).

Kod nas u Hrvatskoj ne postoje zakonske regulative za fleksibilno radno vrijeme kao u Velikoj Britaniji. Tamo, na primjer, zaposlenik ima zakonsko pravo zatražiti te dobiti razgovor s nadređenim o fleksibilnom radnom vremenu, jer u protivnom poslodavac podliježe zakonskim sankcijama. U Hrvatskoj to funkcionira prema načelu profesionalnosti i dobre volje menadžera, no to ne znači da se ne javlja i u našim organizacijama. Kod nas se pruža mogućnost fleksibilnosti kod prilagođavanja početka te kraja radnog vremena, godišnjih odmora, plaćenih i neplaćenih dopusta te prekovremenog rada (Tudor i sur., 2010.). Također se pruža mogućnost kliznog radnog vremena te izlaženje u susret specifičnim pojedinačnim zahtjevima zaposlenika za privatnim izlaskom, neplaćenim dopustom itd. Hrvatski zakoni ne pružaju toliko koliko britanski, ali ipak ostavljaju dovoljno prostora za međusobni dogovor između menadžera i zaposlenika. Danas su zakonska rješenja sljedeća: skraćeno dnevno radno vrijeme (broj sati po volji, dva ili četiri ili...), neplaćeni dopust (do 30 dana), rad od kuće (ili potpun ili djelomičan, u određene dane) itd. (Tudor i sur., 2010.).

Prema podacima iz članka pod naslovom ***Velika analiza Jutarnjeg: Doznajte što se sve mijenja u novom Zakonu o radu***, objavljenom u Jutarnjem listu (27.2.2014.) prilikom povećanja opsega posla, u hrvatskim poduzećima, zaposlenik je na zahtjev poslodavca

dužan raditi do 56 sati tjedno, pod uvjetom da sveukupan broj radnih sati unutar četiri mjeseca iznosi ukupno 40 sati tjedno (48 s prekovremenim satima). Iz toga proizlazi da ukoliko je zaposlenik jedan tjedan odradio 56 sati, u nekom drugom tjednu unutar četiri mjeseca mora odraditi 24 sata. Kolektivnim ugovorom može se ugovoriti i do 60 radnih sati tjedno.

Filozofija fleksibilnog radnog vremena mora ispunjavati sljedeća načela (Tudor i sur., 2010.):

- i jedna i druga strana su zainteresirane za obostrano rješenje,
- dogovor se odvija prema dobroj volji i spremnosti da svaka strana sasluša drugu,
- menadžer/poslodavac nastoji izaći u susret zaposleniku uvijek kada ne trpi poslovni proces,
- vrata menadžera uvijek su otvorena za zaposlenike radi razgovora o njihovim privatnim stvarima.

Ovaj oblik nematerijalnog nagrađivanja zaposlenika ima svoje prednosti (npr. povećava proizvodnost i djelatvornost poduzeća itd.), ali i nedostatke (mogućnost zloupotrebe ovakvog oblika programa itd.) koji su detaljnije pobrojani u tablici koja slijedi.

Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena

PREDNOSTI		NEDOSTACI	
1.	Poboljšati stavove i moral zaposlenih	1.	Nedostatak nadzora tijekom svih sati rada
2.	Pomaže zaposlenim roditeljima	2.	Ključni ljudi mogu biti nedostupni u određeno radno vrijeme
3.	Smanjuje prometne gužve	3.	Može uzrokovati da u određeno vrijeme bude premalo ljudi
4.	Povećava djelatvornost	4.	Problem je usklađivanje zaposlenih čiji output je input za druge
5.	Povećava proizvodnost	5.	Problem dogovaranja vremena sastanka
6.	Rješava zakašnjavanje	6.	Zaposlenici mogu zlorabiti program fleksibilnog radnog vremena
7.	Pomaže onima koji žele raditi bez ometanja	7.	Teško je planirati radno vrijeme
8.	Olakšava zaposlenima dogovaranje obveza izvan rada	8.	Nemogućnost koordiniranja projekta
9.	Olakšava slobodne aktivnosti zaposlenika	9.	Zaboravljanje na poslovne obaveze u tvrtki

Izvor: F. Bahtijarević- Šiber, „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999., str. 702.

Sustav fleksibilnog radnog vremena je novo civilizacijsko dostignuće koji vodi k humanizaciji rada i skladnijem prožimanju, kako svijeta rada tako i svijeta privatnog života.

Sljedeće podpoglavlje odnosi se na povratnu informaciju kao na drugu strategiju nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.

2.4.2. Povratna informacija

Vještina davanja povratne informacije (engl. *feedback*) smatra se najvažnijom interpersonalnom vještinom nekog menadžera. Izuzetno je bitna za uspješnost menadžera u različitim područjima njihova rada, od razvijanja i unaprjeđenja dobrih interpersonalnih odnosa preko uspješnog komuniciranja, pa sve do praćenja te unaprjeđivanja radne uspješnosti (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Svaki uspješan menadžer zna da je cilj davanja povratne informacije potpomoći razvojnom potencijalu svojih zaposlenika te poučavati kako će i na koje načine postići željene ciljeve. Povratna informacija smatra se važnim sredstvom pomoću kojeg poduzeća i zaposlenici uče iz svojih pogrešaka te nastoje poboljšati svoj rad (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Ona može biti pozitivna (pohvale, priznanja, nagrade) i negativna (kritike, upozoravanje na neprimjereno ponašanje i pogreške, kazne itd.).

U nastavku se prikazuje važnost iznošenja i dobivanja pozitivne i negativne povratne informacije.

2.4.2.1. Važnost i svrha utemeljene povratne informacije

Poznata je činjenica da ljudi ne samo da žele i vole primiti pohvalu za ono što su dobro odradili, već vole čuti i negativnu povratnu informaciju odnosno konstruktivnu kritiku. Radije primiti kritiku, nego biti u neizvjesnosti te razmišljati i pretpostavljati što o njima misli nadređeni. Posebice dobrim motivatorom smatra se javno priznanje uspjeha pred

ostalim zaposlenicima, dakle javna pohvala za dobro obavljen radni zadatak, pisano priznanje za doprinos radu poduzeća, izbor djelatnika mjeseca, djelatnika godine itd. Povratna informacija mora biti objektivna i točna, dosljedna i vjerodostojna, iskrena, mora poticati i usmjeravati na bolje rezultate te također mora imati znatnu razvojnu i edukativnu dimenziju. Osnovno pravilo za postizanje željenog pozitivnog učinka jest da pohvale uvijek treba izreći javno, dok kritike treba izreći u četiri oka, te uvijek težiti tome da se daje više pozitivnih, a manje negativnih povratnih informacija (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.).

Važnost pozitivne povratne informacije ogleda se u podizanju radne motivacije, poticanju samopouzdanja, zadovoljstva te odanosti zaposlenika, poticanju i omogućavanju profesionalnog napredovanja, razumijevanju ciljeva organizacije, prihvatanju očekivanih oblika ponašanja, stvaranju povjerenja i odanosti te pridonosenju poboljšanja odnosa između menadžera i zaposlenika, jer upravo mudar menadžer iskorištava svaku priliku kako bi zaposlenicima pokazao kako se njihov trud prati i cijeni (Petar, Vrhovski, 2004.).

Koliko je važna pozitivna povratna informacija, toliko je važna i ona negativna. Za razliku od pozitivne, negativna povratna informacija zahtijeva veliko iskustvo te umijeće menadžera kako bi mogla doći u funkciju povećanja motivacije te ujedno promjene ponašanja, a ne u funkciju demotivacije. Ukoliko je dana na pravilan način, kritika može pomoći u profesionalnom razvoju, jer usmjerava ponašanje zaposlenika prema standardima i ciljevima određenog poduzeća, povećava motivaciju za promjenom, te također pridonosi boljem radu i većoj radnoj uspješnosti i podiže moral unutar *tima*. Svrha negativne povratne informacije nije kritika ni isticanje pogrešaka, već poboljšanje radne uspješnosti te motivacije za promjenom ponašanja i boljeg rada. Međutim, treba biti vrlo pažljiv prilikom iznošenja negativne povratne informacije, jer ukoliko je dana na neprimjeren način, može doći do frustracije i različitih oblika obrambenog ponašanja poput apatije, agresije, racionalizacije itd. (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Prilikom davanja negativne povratne informacije menadžeri moraju biti posebno oprezni kako bi iz zaposlenika izvukli pozitivne učinke te željenu promjenu ponašanja. Da bi to postigli, menadžeri prvo moraju ispitati svoje motive koji moraju

biti pozitivni, a osobito je važno da prilikom razgovora čuvaju samopoštovanje i dostojanstvo osobe kojoj je povratna informacija upućena, da paze na formulacije, usmjere kritiku na ponašanje, upute na pogreške, a ne da vrijeđaju ili diskreditiraju osobu. Važno je da su menadžeri jasni u svojim očekivanjima, da postavljaju razumne uvjete te mogućnosti za promjenu ponašanja. Funkcija kritike treba biti usmjerena unaprjeđenju i razvoju, a ne kažnjavanju. Kvalitetnu negativnu povratnu informaciju zaista je teško dati, pa je neki menadžeri često izbjegavaju dok oni iskusni svoje mlađe kolege upozoravaju da ne odustaju od davanja kritike, da ne toleriraju pogreške i da ne reagiraju na pretjerano emocionalan način.

Ovdje se nesumnjivo radi o određenoj vještini koja je presudna kod dobrih interpersonalnih odnosa te uspješnog obavljanja cijelog niza zadaća koje su važne u suvremenom menadžmentu, a od kojih je razvoj te unaprjeđenje zaposlenika jedna od najvažnijih (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Zaposlenici vole znati da li posao obavljaju kako treba, da li poštuju postavljene planove i očekivanja nadređenog, poslovnu politiku, standarde posla itd. Upravo zato javlja se potreba za povratnom informacijom tijekom ili nakon obavljenog posla. Povratna informacija opisuje što se dogodilo, a nakon njezinog primanja zaposlenik zna da posao obavlja dobro ili pak zna da neke stvari mora popraviti kako bi bez dvojbi mogao nastaviti ili ispraviti svoj način rada. Redovito davanje povratne informacije jedna je od najvažnijih tehnika i vještina vođenja ljudi i upravo zato je neizostavna (Tudor i sur., 2010.).

Posljedice nepostojanja ovakve prakse komuniciranja sa zaposlenicima višestruke su, kako na poslu tako i na osobnom planu. Tako npr. ukoliko zaposlenik ne vlada situacijom, mogao bi predugo ostati u dvojbi i biti nesiguran oko kvalitete svoga rada, prioriteta, roka itd. Također, vrlo je moguće da je zaposlenik pogrešno percipirao i odnos menadžera prema sebi te ne zna u kojoj je to mjeri on uspješan i koristan. Osim toga, izostavljanjem povratne informacije raste i rizik da se obavljanje posla nastavi, ali i dovrši u neželjenom smjeru na neželjeni način.

Jedan od glavnih zadataka menadžera jest stalno razvijanje vještina primjerenog davanja povratne informacije, što od njega zahtijeva određenu ravnotežu kod ponašanja koja

omogućuju raspravu o problemima te o nedostacima radne uspješnosti, uz istovremenu zaštitu samopoštovanja zaposlenika (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Upravo zbog djelotvornosti povratne informacije, menadžeri trebaju imati na umu neke njezine temeljne pretpostavke koje su navedene u tablici broj 3.

Tablica 3. *Djelotvornost povratne informacije*

Usmjerenost na specifično ponašanje	Povratna informacija mora biti konkretna i precizno upućivati na specifično, dobro ili loše, ponašanje i rezultate, a nikako ne smije biti općenita.
Neosobnost	Temeljna pretpostavka dobre povratne informacije, osobito one negativne, je usmjerenost na konkretno radno ponašanje, a ne na pojedinca. Povratna informacija mora biti opisna, bez vrednovanja, jer upravo vrednovanje izaziva obrambeno ponašanje.
Usmjerenost na cilj	Prilikom davanja povratne informacije treba imati na umu da je njena svrha poticati osobu kojoj je upućena te joj pomoći, a ne emocionalno rasteretiti sama sebe.
Pravodobnost i fleksibilnost	Kako bi povratna informacija bila djelotvorna te kako bi se njome postigao željeni cilj ona se mora dati neposredno ili ubrzo nakon određenog ponašanja, odnosno postignutog rezultata. S druge strane, kada se radi o negativnom ponašanju i o potrebi promjene, nužna je fleksibilnost. kao i svaki put kada su emocije visoke ili kada menadžeri nemaju dovoljno vremena za povratnu informaciju koja uključuje savjetovanje i obučavanje (<i>coaching feedback</i>).
Osiguravanje razumijevanja	Povratna informacija uvijek mora biti sažeta, jasna i potpuna, tako da je osoba kojoj je namijenjena može razumijeti i prihvatiti. Također je vrlo bitno da određena osoba točno zna zašto je pohvaljena ili pak upozorena na neprimjereno ponašanje.
Usmjerenost na ponašanje pod kontrolom osobe	Povratna informacija može motivirati i postići pozitivan učinak samo ako se odnosi na ponašanje koje ovisi o osobi kojoj je ona i upućena te koje ona može svjesno mijenjati. To je od velike važnosti kod negativne povratne informacije koja treba uključivati i sugestije o tome na koji se način može poboljšati ponašanje i rezultati, odnosno na koji se način može mijenjati situacija.
Dijalog i suradnja	Pretpostavka pozitivnog učinka pozitivne informacije vrlo je bitna, osobito one negativne, također i međusobno povjerenje i uvjerenost u njezine dobre namjere. To znači da menadžer i zaposlenik moraju zajedno raspraviti problem i prijedloge za promjenu te zajedno napraviti plan poboljšanja i napredovanja.

Izvor: F. Bahtijević-Šiber, P. Sikavica, N. Pološki Vokić, „Suvremeni menadžment“, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 58.

U nastavku su navedeni primjeri dobro i loše iznesene povratne informacije, savjeti kako, na koji način i kada dati povratnu informaciju, bilo da je onda dobra ili loša.

2.4.2.2. Uspješno pružanje povratne informacije

Menadžeri su jedini koji mogu nadzirati rad, raspolagati informacijama, raspolagati znanjima za povratno javljanje, motiviranje, usmjeravanje i korigiranje. Kod iznošenja povratne informacije, treba biti osobito pažljiv, jer može biti i loše kvalitete. Loše prenesena povratna informacija donosi nejasnu poruku, preduga je i zakašnjela, nije konstruktivna ni dobronamjerna itd. (Bahtijević-Šiber i sur., 2008.). Prilikom davanja povratne informacije, menadžer mora paziti da su njegove informacije (Tudor i sur., 2010.):

1. konkretne,
2. da se odnose na jednu situaciju,
3. da su posve jasne,
4. da daju poticaj za određenu promjenu ili pak nastavak djelovanja (osvisno o sadržaju),
5. da su motivirajuće.

Tudor i suradnici (2010.) navode neke primjere dobro izražene povratne informacije: „Dobro odrađeno!“, „Možete li to pokušati raditi na neki drugi način?“, „Vidim da posao dobro napreduje.“, „Na koji način raditi kako bi učinak bio veći?“, „Ostvarili ste uštedu u troškovima.“, „Mnogo ste napravili.“, „Stigli ste sve završiti u roku.“. S druge strane primjeri lošeg iznošenja povratne informacije jesu: „Slabo.“ (nejasna i ujedno demotivirajuća povratna informacija; nezadovoljeni kriteriji broj 3 i 5), „Zašto više ne mislite?“ (ovakvim pitanjem se izravno napada zaposlenika; ovime nije zadovoljen kriterij pod brojem 5), „Tako, tako.“ (nejasna je te dvosmislena poruka; ovime nije zadovoljen kriterij pod brojem 3), „Ovo vam se često događa.“ (poruka se proširuje na opću situaciju; kriterij pod brojem 2 nije zadovoljen).

Ukoliko menadžer želi postići pozitivne rezultate davanjem povratne informacije, uvijek mora voditi računa o tome da ona ne bude „suha“ odnosno čisto tehnička (kada obavještava samo što je napravljeno i koliko), već da bude motivacijska, odnosno da bude uvijek barem malo usmjerena na izvršitelja određenog posla. U načelu se smatra kako je bolje ne uključivati davanje ocjena u povratno javljanje, tako da ono bude samo čisto tehnološke naravi, odnosno da se što više odnosi na posao, a što manje na samog izvršitelja posla (Tudor i sur., 2010.). To, dakako ne znači da se treba skroz odmaknuti od obraćanja suradniku, jer u slučaju kada je nešto dobro napravljeno, povratna informacija može sadržavati pohvalu ili priznanje, dok s druge strane kada je nužno popraviti izvršavanje posla, nužno je dati savjet, uputu ili kritiku i to uvijek na konstruktivan način (Tudor i sur., 2010.).

Često se može dogoditi da menadžer zaposlenicima ne priopći pozitivne stvari koje je primijetio, što je zapravo prava šteta, jer je upravo pohvala jak motivator za nastavak djelovanja. S davanjem pozitivne povratne informacije nije potrebno čekati da bi se izrekla samo u slučaju nečeg iznimno velikog, jer nije potrebno pretjerivati već je dovoljno da zaposlenici uoče da je menadžer primjetio njihov rad. Neki od primjera motivirajuće povratne informacije koje navode Tudor i suradnici (2010.) su sljedeći: „Čestitam, položili smo ispit kod klijenta!“, „Posao je zgotovljen. Odlično!“, „Kupac vas hvali.“, „Čujem da ste uspješno završili program tečajeve.“, „Ide vam sve bolje!“, „Vaša nova metoda dobro je prihvaćena.“ itd.

S druge strane, kada se posao ne odvija po planovima, prema određenim standardima, zaključcima, dogovorima ili očekivanjima, prema Tudoru i suradnicima (2010.) to je znak da je zaposlenicima potrebna pomoć kako bi shvatili pogrešku, te kako bi promijenili način rada i naučili kako to raditi drugačije i uspješnije. Neki od dobrih primjera povratne informacije, upravo kako bi se inicirali drugačiji načini učenja, jačanja preventive te mijenjanja ponašanja zaposlenika, mogu biti sljedeći: „Što mislite da možete promijeniti kod sebe?“, „Ima li načina kojima bi se to moglo spriječiti?“, „Klijent se ljuti. Što Vi mislite učiniti?“, „Možda nešto treba raditi na drugačiji način.“, „Vi sigurno možete bolje!“ itd.

Izvornom povratnom informacijom menadžer obavještava zaposlene o obavljenom poslu te im na taj način prenosi svoja zapažanja. Njegov zadatak je pratiti kada i u kojoj situaciji uputiti povratnu informaciju. Mora se opredijeliti za one točke, događaje i trenutke koji su važni u odvijanju posla ili razvoju osobe, pa je tako dobro izabrati ključne točke posla, zatim nešto što je upečatljivo u poslu, završetak određenog zadatka, dobar rezultat, učinak koji je lošiji od očekivanog, neka odstupanja od pravila, odgovarajući izbor odluke u slučaju nejasne ili nove radne situacije, završetak određene faze itd. (Tudor i sur., 2010.). Nema pravila koje govori kada reagirati. Teoretski gledano, menadžer može reagirati iza svakog poteza zaposlenika, svakih sat ili dva, ali to ne bi imalo nikakva smisla. Sa takvim načinom djelovanja samo bi se pogoršale stvari i zaposlenicima bi dozlogrdilo. Zato je bitno da povratna informacija ima svoj dignitet, da se primjenjuje s razlogom i umjereno, a ne nepromišljeno i bez veze (Tudor i sur., 2010.). S druge strane, što se tiče negativne povratne informacije, potrebno je zadržati kontrolu nad učestalošću njezinog primjenjivanja. Svaki zaposlenik ima svoju određenu granicu primanja kritike, pa ukoliko menadžer pretjera s iznošenjem iste moglo bi negativno utjecati na zaposlenika.

Povratna informacija mora biti vjerodostojna tj. temeljiti se na objektivnoj stvarnosti, činjenicama, na nečem konkretnom, jer je ona zapravo odraz onog što se zaista dogodilo. Iz tog je razloga vrlo bitno da se povratna informacija ne prilagođava dojamu i osjećaju, jer tako gubi na svojoj vrijednosti. Na primjer, ukoliko menadžer ima osjećaj da je određeni zaposlenik počeo više griješiti, da je počeo površno obavljati posao, da je posao s klijentom odradio tek toliko, prvo mora provjeriti svoj dojam i uvidjeti da li se navedeno temelji na činjenicama te koje su okolnosti koje su utjecale na događaje. Dojam često puta može varati, pa menadžer mora biti siguran u određene činjenice prije nego li reagira, jer neopravdana kritika, kad se uvidi da nije utemeljena, nanosi veliku štetu. Menadžer također može upotrijebiti malo drugačiju taktiku, a to je da zaposlenike potiče da sami sebe nadziru. Dakako da je kontrola od strane nadređenog jedna od temeljnih procesnih funkcija te samim time ni jedan posao ne smije ni ne može biti bez odgovarajuće kontrole, ali najbolja kontrola je upravo samokontrola odnosno kontrola koju nad samim sobom i nad svojim poslom izvršava upravo zaposlenik (<http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0211/32.pdf>, 20.7.2015.)

Samokontrola je stalna, dok je kontrola od strane menadžera najčešće povremena. Cilj povratne informacije je izazivanje željene reakcije. Ukoliko zaposlenik ne reagira na način koji se od njega očekuje, povratna informacija nije data na odgovarajući način navode Tudor i suradnici (2010.).

Jedan od načina za dobru povratnu informaciju je da se zaposlenicima ostavi da stvari riješe sami. Michael Armstrong, britanski stručnjak za menadžment poručuje: „Poticite zaposlenike na samostalno donošenje zaključaka o tome što bi trebali napraviti i kako bi se trebali ponašati. Također, postavite im pitanja poput: „Kako mislite da bi ubuduće trebalo prići ovakvom problemu?“, „Što mislite, na koji način biste mogli izbjeći ponovno upadanje u sličnu situaciju?“ i slično. Povratno obraćanje zaposlenicima ne treba uvijek završiti nekom uputom ili rješenjem za situaciju; nek se zaposlenici sami pobrinu za to.“ (Tudor i sur., 2010.).

Pravila o tome kako realizirati povratnu informaciju mogu se sažeti kao što slijedi (Tudor i sur., 2010.):

- Uvijek imati na umu što se zapravo želi postići.
- Djelovati samo u vezi s određenim učinkom, događajem ili ponašanjem.
- Djelovati odmah ili uskoro, a ne sa zadržkom.
- Ne javljati se prečesto i zbog sitnica.
- Izložiti, opisati i ne suditi.
- Ne cjepidlačiti.
- Biti što kraći.
- Čuvati integritet osobe.
- Povratna informacija se prije svega odnosi na posao.
- Pratiti razvoj događaja nakon date povratne informacije.
- Povratna se informacija može dati u obliku pitanja.
- Povratna informacija temelji se na zapažanjima i činjenicama, a ne na dojmu.
- Povratno javljanje treba se ticati jednog događaja.
- Ne vaditi iz „ladice“ stare događaje, bilo one pozitivne ili negativne.
- Navesti zaposlenika da sam izabere akciju, ako može.
- Ukoliko nešto nije bilo dobro, iskoristiti za novo učenje.

Ono što se može zaključiti o davanju povratne informacije je to da se treba čuvati pretjerivanja, bilo onog pozitivnog ili onog negativnog, previše pohvala, laskanja, kao i jake ili učestale kritike, jer nisu nikako dobri za postizanje željenih rezultata. Zadatak menadžera jest naći način kako doći do uma i srca svakog zaposlenika.

Nadalje, u sljedećem podpoglavlju navedene su važnosti i osnovne tehnike još jedne nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, strategije preoblikovanja radnog mjesta.

2.4.3. Preoblikovanje radnog mjesta

Kada se od zaposlenih može čuti nešto poput: „Dugo sam na ovakvim poslovima i to već postaje dosadno. Svaki dan je isti, a izazova više nema.“, to je znak da se menadžer trgne te da se zapita što je najbolje napraviti u ovakvoj situaciji. Što da napravi sa zaposlenikom koji neprestano radi na istoj poziciji već nekoliko godina, a ne postoje mogućnosti niti se planira njegovo promaknuće? Jedno od rješenja ovakvog oblika problema jest tehnika preoblikovanja radnih mjesta koja će pridonjeti poboljšanju radnog mjesta te ujedno i povećanju zadovoljstva radom i učinkovitosti posla. Zaposlenike osobito motivira način na koji je posao oblikovan, jer upravo pametno dizajniran posao koji uključuje različite zadatke te dozvoljava samostalnost kod donošenja odluka, u svakom je slučaju poticajniji.

Postoje tri osnovne tehnike kojima se menadžeri služe ne bi li uspješno dizajnirali tehniku preoblikovanja radnih mjesta, a one su: *rotacija posla*, *proširivanje posla* i *obogaćivanje posla* (Tudor i sur., 2010.).

Rotacija posla smatra se sustavnim premještanjem zaposlenika s jednog posla na drugi u određenim vremenskim razdobljima (Noe i sur., 2006.). Ovaj sustav pruža raspršivanje nezadovoljavajućih aspekata određenog posla tako što im pruža određenu obuku u različitim poslovima, pa zaposlenici s vremenom mogu obavljati više različitih poslova. Na ovaj se način stvara fleksibilna radna snaga te poštivanje drugih radnih

zadataka, od strane zaposlenika, koji se moraju obaviti kako bi poduzeće ispunilo svoju misiju (Noe i dr., 2006.). Sustav rotacije posla odnosi se na serije poslovnih zaduženja koje se daju zaposlenicima u različitim funkcionalnim područjima poduzeća ili pak kretanje u nekom funkcionalnom području ili odjelu (Noe i sur., 2006.). Cilj ovog sustava motiviranja je da zaposlenici shvate ciljeve poduzeća u cjelini, zatim da se njihovo razumijevanje raznih funkcija poduzeća poveća, da postupno razvijaju njihovu mrežu kontakata te da rade na poboljšanju vještine rješavanja problema te donošenja odluka.

Noe i suradnici (2006.) navode i negativne strane sustava rotacije posla poput one da može prouzročiti kratkoročnu perspektivu o određenim problemima i rješenjima kod rotiranja zaposlenika. Dakle, može doći do lošeg utjecaja na zadovoljstvo i na motivaciju zaposlenika upravo iz razloga što im je dosta teško razviti odgovarajuće funkcionalne stručnosti, jer ne provode dovoljno vremena na određenom radnom mjestu, pa da bi dobili neko izazovno zaduženje.

Tablica 4. Karakteristike učinkovitih sustava rotacije posla

Karakteristike učinkovitih sustava rotacije posla	
1.	Rotacija posla koristi se kod razvijanja vještina i stjecanja novih iskustva potrebna za menadžerske pozicije.
2.	Zaposlenici u potpunosti razumiju koje vještine će razviti tijekom procesa rotacije.
3.	Rotacija posla koristi se na svim razinama i za sve vrste zaposlenika.
4.	Rotacija posla usko je povezana s procesom upravljanja karijerom tako što zaposlenici znaju razvojne potrebe na koje se odnosi svako poslovno zaduženje.
5.	Koristi od rotacije posla maksimaliziraju se, dok se troškovi minimaliziraju upravljanjem rotacijama na način koji smanjuje troškove nakupljanja posla te tako pomaže zaposlenicima u razumijevanju uloge rotacije posla u njihovim razvojnim planovima.
6.	Svi zaposlenici imaju jednake mogućnosti za rotacijska zaduženja bez obzira kojoj demografskoj grupi pripadali.

Izvor: A. R. Noe, R. J. Hollenbeck, B. Gerhart, M. P. Wright, „Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti“ MATE, Zagreb, 2006., str. 333.

U tablici 4. prikazane su karakteristike učinkovitih sustava rotacije posla. Dakle, prikazano je kako je učinkoviti sustav rotacije posla povezan s obukom poduzeća, razvojem te sustavima upravljanja karijerom. Također je naglašeno kako se sustav rotacije posla ne koristi samo za zaposlenike s menadžerskim potencijalom, već za sve zaposlenike.

Tehnika *proširivanja posla* orijentirana je na dodavanje novih radnih zadataka, izazova ili novih odgovornosti na već postojeće poslove zaposlenika upravo iz razloga kako bi posao bio manje jednoličan te samim time manje zamoran (Noe i sur., 2006.). Tehnika proširivanja posla orijentirana je na dodavanje izazova ili novih odgovornosti na već postojeće poslove zaposlenika, pa se tako to može odnositi na neka određena projektna zaduženja, na promjene uloga u radnom timu ili pak na istraživanje novih načina usluživanja klijenata i potrošača (Noe i sur., 2006.). Ovakav način “borbe” protiv bilo kakvih negativnih posljedica specijalizacije smatra se učinkovitijim od rotacije posla, ali s obzirom na to da se posao preoblikuje samo horizontalno (zadaci koji se dodaju jesu novi, ali ne i s većom odgovornošću) nije učinkovit koliko obogaćivanje posla (Tudor i sur. 2010.).

Vertikalno obogaćivanje posla jedan je od složenijih i uspješnijih instrumenata za unaprjeđenje motivacije koji je usmjeren na poslove za koje se može reći da su osiromašeni tj. da su dosadni upravo zbog toga što se konstantno ponavljaju te su vrlo uskog opsega (Noe i sur., 2006.). Dakle, tu se ne radi samo o učinku kod mijenjanja vrste i količine radnih zadataka, već o komplementiranju radnog mjesta složenijim funkcijama. Tako se zaposleniku prepušta obavljanje poslova poput planiranja, organiziranja, nadziranja, procjenjivanja uspješnosti posla, rješavanje problema, unaprjeđivanje svog posla itd., te se mu na taj način daje nova i veća autonomnost u poslu što ga čini većim profesionalcem na određenom području. Da bi zaposlenik uopće mogao obavljati navedeno, potrebno je zadovoljiti nekoliko osnovnih zahtjeva u pogledu odnosa između menadžera i zaposlenika (Tudor i sur., 2010.):

- smanjiti neposrednu kontrolu i uplitanje menadžera u posao, a uvoditi tehniku praćenja glavnih parametara te predviđanja razvoja određene situacije proaktivnim mišljenjima i sl.,

- ustupiti ovlasti u donošenju uobičajenih odluka u obavljanju svakodnevnih poslova,
- redovito davati povratnu informaciju zaposleniku o ostvarenim radnim rezultatima, o zaposlenikovom doprinosu za uspješnost, dobrom napretku posla itd.

Uz ova tri navedena načina oblikovanja posla, *timski rad* smatra se još jednim od poticajnih načina. Članovi *tima* zajedno definiraju, izvršavaju i odgovaraju za obavljanje određenih poslova. Rad u timu smatra se poticajnim iz razloga što omogućava rješavanje problema koje npr. pojedinac ne bi mogao sam riješiti, zbog sinergijskih učinaka (ne samo da dva čovjeka znaju više kada se njihova pojedinačna znanja zbroje, već jedan drugog potiče na pronalaženje rješenja do kojih se ne bi došlo bez *inputa* onog drugog), te naravno zbog činjenice što su ljudi zapravo društvena bića. Dakle, važno je preusmjeriti pogled zaposlenika s rada na ciljeve i cjelokupni doprinos organizacije.

U poglavlju koje slijedi prikazat će se primjer pozitivnog upravljanja ljudskim potencijalima u grupaciji Valamar.

2.5. SUSTAV NAGRAĐIVANJA I MOTIVIRANJA U GRUPACIJI VALAMAR

Poslovanje grupacije Valamar odličan je primjer odraza kvalitetno razvijenog sustava nagrađivanja i motiviranja ljudskih potencijala u sektoru turizma. Valamar, kao najveću turističku grupaciju u Hrvatskoj, čine turistička društva Riviera Adria d.d. i Puntizela d.o.o., tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o., čiji zadatak je upravljanje turističkim kapacitetima, tvrtka Valamar poslovni razvoj d.o.o., čiji je osnovni zadatak prikupljanje stručnjaka iz područja upravljanja strateškim i poslovnim razvojem u turizmu, te financijska društva Valamar Adria holding d.d. i Valamar grupa d.d. (<http://www.moj-posao.net/data/files/employers/valamar/dobrodoslivalamar-2013.pdf>, 2.8.2015.). Valamar Riviera d.d. je vlasnik brenda Valamar koji je ujedno i prvi hrvatski hotelski

brend. Prikazuje kombinaciju međunarodnog standarda kvalitete usluge, mediteranske gastronomije te hrvatskog gostoprimstva.

Nakon što je uspješno dovršeno objedinjavanje grupacije Valamar, koje je završeno pripajanjem tvrtke Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. iz Zagreba, krajem veljače 2015., Valamar Riviera d.d. iz Poreča univerzalni je pravni sljedbenik svih pripojenih tvrtki unutar grupacije Valamar. Upravo završetkom tog procesa objedinjavanja, koji je započet u 2011. godini, Valamar Riviera d.d. dodatno je ojačala svoju poziciju kao vodeće turističke tvrtke u Hrvatskoj (<http://www.valamar.com/hr/o-nama>, 2.8.2015.).

Tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. 2014. godine osvojila je 3. mjesto na ljestvici Top 5 Poslodavaca Partnera (http://www.poslodavacpartner.org/hr vijesti/top_5_poslodavaca_partnera_u_2014_godini-323, 7.10.2015.). Riječ je o certifikatu izvrsnosti u ljudskim resursima koji od 2008. godine dodjeljuje tvrtka SELECTIO, savjetnička kuća u području upravljanja ljudskim potencijalima. Certifikat se dodjeljuje poduzećima koja na strateški način upravljaju zaposlenicima, imaju transparentan proces zapošljavanja, postavljaju jasne ciljeve, mjere radni učinak svakog zaposlenika te nagrađuju ostvarenje rezultata, zaposlenicima nude mogućnost razvoja karijere, te ulažu u razvoj svojih zaposlenika i potiču ih na dvosmjernu komunikaciju kroz razne kanale.

Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o. vodeća je hrvatska tvrtka zadužena za upravljanje turističkim kapacitetima, koja upravlja poslovanjem 41 objekta na jadranskoj obali (pet, četiri i tri zvjezdice), od toga s 22 hotela, sedam apartmanskih naselja te deset kampova u Dubrovniku, Istri te na otoku Krku. Time obuhvaća deset posto kategoriziranih smještajnih kapaciteta u Hrvatskoj (<http://www.moj-posao.net/data/files/employers/valamar/dobrodosliuvalamar-2013.pdf>, 7.10.2015.). Valamar hoteli i ljetovališta isključivo je zaduženo za strateško, poslovno, prodajno i marketinško planiranje te za implementaciju planova čiji glavni cilj je povećanje dobiti, stvaranje dodane vrijednosti i povećanje konkurentnosti uz primjenjivanje znanja i vještina svojih zaposlenika u svim poslovnim segmentima (Tudor i sur., 2010.).

Valamarova strategija upravljanja ljudskim potencijalima odnosi se na upravljanje, vođenje i podržavanje korporacijske vizije i misije. Glavni cilj strategije je zadržati vodeću poziciju na tržištu rada kao poželjan i atraktivan poslodavac, kako za sadašnje, tako i za buduće zaposlenike (Tudor i sur., 2010.).

U nastavku će biti riječi o Projektu upravljanja učinkom i rezultatima koji su proizašli njegovim primjenjivanjem unutar grupacije Valamar.

2.5.1. Svrha i ciljevi Valamar projekta upravljanja učinkom

Jedna od suautorica knjige *Vodenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude* je gospođa Gordana Fabris, direktorica odjela Ljudskih potencijala u Valamar Rivieri, koja u knjizi daje informacije o grupaciji Valamar iz prve ruke.

Dakle, osnovne sastavnice misije grupacije Valamar predstavljaju motivirani zaposlenici, zadovoljni gosti te ostvarenje postavljenih poslovnih ciljeva. Radi što bržeg, cjelovitog i povezanog razvoja navedenih sastavnica, 2005. godine, Valamar je uveo projekt upravljanja učinkom koji zapravo obuhvaća sva radna mjesta koja su ključna u segmentima hotelskih operacija, u prodaji te marketingu (Tudor i sur., 2010.). Naime, primjer projekta je preuzet iz izvora koji je dostupan, ali nije provjereno u kojoj se fazi danas nalazi.

Uspješnost projekta sa sobom donosi uspostavu jasnog odnosa između postavljenih ciljeva grupacije, osobnog radnog učinka te nagrade. Samim projektom postiže se jasna komunikacija između ključnih ciljeva organizacije, dok se radni učinak nastoji unaprijediti razvijanjem i unaprjeđivanjem određenih znanja i vještina svakog zaposlenika te poticanjem stalnog rasta poslovnih rezultata (Tudor i sur., 2010.). Sam sustav upravljanja radnim učinkom donosi višestruku spremnost kod upravljanja zaposlenicima, timovima i rezultatima. Rezultat ovakvog pristupa je intenzivni i profesionalni razvoj zaposlenika, koji se odnosi na razvoj potrebnih znanja i vještina te spremnosti prema potrebama razvoja sveukupnih poslovnih kompetencija tvrtke. Predviđeno je da će iz navedenog proizaći veće zadovoljstvo gostiju i bolji poslovni rezultati. Proces upravljanja radnim učinkom obuhvaća sve ključne poslove u operacijama hotela, prodaji i marketingu. U praksi iz toga proizlazi nagrađivanje za oko 400 zaposlenika, od čega njih 250 u hotelskim operacijama te njih 150 unutar prodaje i menadžmenta (Tudor i sur., 2010.).

Nadalje, grupacija Valamar koristi se i nekim drugim načinima nagrađivanja i motiviranja zaposlenika o kojima se nešto više može vidjeti u nastavku.

2.5.2. Motivacijske aktivnosti

Osim navedenog projekta upravljanja učinkom koji služi za promoviranje nagrađivanja za sva ključna radna mjesta u hotelskim operacijama te unutar prodaje i marketinga, Tudor i suradnici (2010.) navode i druge oblike nagrađivanja kojima se grupacija Valamar koristi.

Tijekom sezone održavaju akciju pod nazivom „Najbolji zaposlenik mjeseca, odjela i sezone“ čiji glavni cilj je motivirati zaposlenike na kontinuirano unaprjeđenje svog radnog učinka s obzirom na kriterije koji su postavljeni. Svi kandidati koji su predloženi moraju biti iz Valamar rezervacijskog centra te različitih odjela hotelskih operacija. Svaki od njih mora kontinuirano i dosljedno ispunjavati te premašivati standarde i kriterije koji su postavljeni u sljedećim područjima usmjerenosti na gosta, timski rad, rezultat te na osobni razvoj. Ova akcija je cijenjena ne samo od strane predloženih kandidata, već od drugih kolega te gostiju. U 2009. godini, u akciju je bilo uključeno oko 2500 zaposlenika, od kojih je njih 531 nagrađeno.

Grupacija Valamar provodi filozofiju cjeloživotnog učenja te sustavno promiče kako osobno tako i profesionalno usavršavanje, pa se tako zaposlenicima pruža sudjelovanje na brojnim seminarima, radionicama, tečajevima i kongresima, također ih se potiče da upišu poslijediplomske studije itd.

Svakako je potrebno istaknuti kako Valamar svake godine dodjeljuje posebna priznanja pojedincima i/ili timovima za iznimna postignuća te izvrsnost u sezoni koja je prethodila i to tijekom godišnjeg sastanka grupacije. Na taj način njeguje značajnost nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Također, na tom godišnjem sastanku, dodjeljuju se i nagrade za najbolje rezultate u hotelima i kampovima, zatim za najuspješnije poboljšanje rezultata u kampovima i hotelima u odnosu na prethodnu godinu te se isto tako odabiru najbolji zaposlenici grupacije Valamar (Tudor i sur., 2010.).

3. PRAĆENJE RADNE USPJEŠNOSTI KAO PRETPOSTAVKA NAGRAĐIVANJA

Praćenje te ocjenjivanje rezultata zaposlenika unutar nekog poduzeća, kontinuirani je proces, temeljen na objektivno zasnovanim te mjerljivim kategorijama i veličinama. Prema Noeu i suradnicima (2006.) upravljanje radnom uspješnošću definira se kao proces pomoću kojeg menadžeri osiguravaju aktivnosti i rezultate zaposlenika u skladu s ciljevima poduzeća. Upravo je ovaj proces iznimno važan ukoliko se želi postići konkurentska prednost.

Ovo poglavlje nudi pregled informacija o radnoj uspješnosti i sustavu njenog praćenja. Nude se odgovori na pitanja poput „Zašto je važno da menadžer ocjenjuje radni učinak svakog zaposlenika?“, „Koji su glavni ciljevi sustava praćenja radne uspješnosti?“ itd. U nastavku je naveden primjer iz prakse, iz grupacije Valamar, te o njihovom načinu pristupanja ovakvom sustavu.

3.1. OPĆE PRETPOSTAVKE O PRAĆENJU RADNE USPJEŠNOSTI

Jedan od glavnih ciljeva menadžereve cjelokupne aktivnosti je postizanje uspjeha organizacije. Cerović (2010.) smatra kako uspjeh predstavlja izvršenje i zadovoljenje svih zadataka te dolazak do postavljenog cilja. Što se tiče praćenja radne uspješnosti, zadatak menadžera je da ocijeni radnu uspješnost svakog sudionika u radnom odnosu koji je njemu odgovoran, posredno ili neposredno, dok je ocjena osnova kompenzacije koju će zaposlenik dobiti za zadatak kojeg je izvršio. Dakle, radni zadatak se mora pratiti i ocijeniti kako bi se mogla odrediti radna uspješnost. Menadžement koji aktivnost započinje planiranjem unutar sustava koji stalno prati razinu izvršenog zadatka, sadrži metode praćenja radne uspješnosti upravo da bi se ocijenio i vrednovao rad svakog zaposlenika (Cerović, 2010.). Jedna od važnih menadžerskih funkcija je ocjenjivanje radne uspješnosti koju izvršava sam menadžer, navodi Cerović (2010.). Naime, njegov zadatak odnosi se na mjerenje individualnog učinka kao sistematsko

ocjenjivanje relevantnih karakteristika koje posjeduje zaposlenik, zatim način na koji se te karakteristike manifestiraju, koliko su zapravo usklađene s učincima posla, te kako bi se uvidjelo što napraviti na njihovom usklađivanju. Ovakva metoda ocjenjivanja zaposlenika danas je poznata pod nazivom Performance Appraisal i Performance Evaluation (Cerović, 2010.).

U daljnjem tekstu obraća se pozornost na način pristupanja sustavu ocjenjivanja radne uspješnosti te na primjere praćenja radne uspješnosti iz prakse.

3.2. OBLIKOVANJE SUSTAVA PRAĆENJA RADNE USPJEŠNOSTI

Ocjenjivanje zaposlenika je zapravo strukturirana te formalna interakcija koja se javlja između menadžera i zaposlenika. Najčešće se javlja u obliku periodičnog intervjua gdje se diskutira te ocjenjuje radni učinak svakog zaposlenika, prepoznavaju se njegove snage i slabosti te se, ukoliko postoje, analiziraju problemi koji sprečavaju postizanje boljeg rezultata (Tudor i sur., 2010.).

Ovaj proces smatra se jednim od najvažnijih procesa u menadžmentu ljudskih potencijala. Sustav ocjenjivanja, zaposleniku omogućava da točno shvati što se to od njega očekuje te na koji će način njegovi rezultati biti valorizirani. Svaki zaposlenik želi dobiti povratnu informaciju o obavljenom radu (Gutić, Rudelj, 2011.). Ocjena tog rada osnova je za nagrađivanje, sigurnost posla, usavršavanje i osposobljavanje, razvoj karijere itd.

U organizacijama u kojima se ocjenjivanje izvršava bez jasno utvrđenih kriterija i mjerljivih veličina, neizbježni su potencijalni konflikti. Zaposlenici u takvim sredinama nerijetko vjeruju kako ocjena njihova rada zapravo ne ovisi o njima koliko ovisi o tome jesu li simpatični ili nesimpatični svojim nadređenima. Takvi zaposlenici su frustrirani, nezadovoljni te nemotivirani za rad (Gutić, Rudelj, 2011.). Stoga, ocjenjivanje bi kao sustav trebao biti postavljen na način da ne ovisi o raspoloženju, volji niti subjektivnom mišljenju osobe koja ocjenjuje. Svaki zaposlenik trebao bi točno znati po kojim će se kriterijima i mjerilima svaki radni zadatak ocijeniti (Gutić, Rudelj, 2011.). Na taj će se način spriječiti nepotrebno rasipanje energije, kako kod menadžera, tako i kod

zaposlenika, te će se stvarati klima dugoročnog povjerenja te pozicioniranja svakog člana organizacije i to isključivo prema njegovom doprinosu i njegovim osobnim kvalitetama. Prilikom oblikovanja sustava praćenja radnog učinka zaposlenika potrebno je (Gutić, Rudelj, 2011.):

- utvrditi i definirati standarde radnih učinaka,
- kreirati mjerila za radne učinke,
- izraditi model i metode mjerenja radnih učinaka,
- usporediti radne učinke sa standardima,
- izraditi sustave ocjenjivanja zaposlenih na osnovi učinaka,
- izraditi instrumente i kriterije za ocjenjivanje radnih učinaka zaposlenih,
- izraditi instrumente i kriterije za ocjenjivanje radnih učinaka nadređenih,
- educirati ocjenjivače,
- valorizirati i analizirati učinke ocjenjivanja.

Kriteriji za praćenje uspješnosti unutar grupacije Valamar prilagođeni su nekim radnim mjestima. Glavni kriteriji kod planiranja i mjerenja učinka u hotelskim operacijama mogu se podijeliti u tri skupine (Tudor i sur., 2010.):

- *bruto operativna dobit društva* - uspoređuje se indeks ostvarenja u odnosu na planirano,
- *profesionalni ciljevi* - upravljanje prihodima i troškovima, zadovoljstvo zaposlenika, zadovoljstvo gosta, primjena standarda u određenim segmentima,
- *osobni ciljevi sa individualnim specifičnostima* - odnosi se na odnose prema radu i poslodavcu, prema kolegama i partnerima, prema svakom gostu podržavanjem osnovnih načela i vrijednosti grupacije.

Upravljanje učinkom u marketingu i prodaji, unutar grupacije Valamar, razlikuje nekoliko osnovnih segmenata, kao što su npr. grupna prodaja, direktna prodaja, alatmanska prodaja, MICE prodaja, upravljanje prihodima te marketing. Glavni kriteriji unutar upravljanja učinkom unutar prodaje i marketinga odnose se na (Tudor i sur., 2010.):

- poslovne rezultate društva - ostvareni prihod smještaja u odnosu na planirano,
- profesionalne ciljeve - ostvareni budžetirani prihod smještaja određenih segmenata, postotak realizacije naplate potraživanja, indeks prosječne cijene smještaja, razni razvojni projekti (Valamar web stranica, marketinški projekti, Valamar blog, odnosi s javnošću itd.),
- osobne ciljeve sa individualnim specifičnostima svakog pojedinog segmenta - odnosi se na odnose prema radu i poslodavcu, prema kolegama i partnerima, prema svakom gostu podržavanjem osnovnih načela i vrijednosti grupacije.

Ostvarenje tri navedena cilja zapravo je preduvjet za ostvarenje određenog bonusa svakog zaposlenika. Svaki stupanj vrednovanja određenih ciljeva u ukupnom rezultatu, uvijek je definiran unaprijed te je u skladu sa srednjoročnim ciljevima društva. Na početku tekuće godine svaki zaposlenik potpisuje tzv. bonus shemu te je u potpunosti upoznat sa ciljevima koji su pred njega postavljeni, dok ga se na kraju poslovne godine upoznaje sa njegovim ostvarenjima i doprinosom. Ovo je način na koji Valamar promovira svoje vrijednosti i samim time naglašava svoju usmjerenost prema svakom zaposleniku posebno, te mu daje do znanja koliko je njegov osobni doprinos vrijedan u ukupnoj izvrsnosti poslovnog procesa. Svako njegovo individualno napredovanje temelji se u procjeni radne uspješnosti te stupnju razvijenosti njegovih kompetencija. U Valamaru postoje točno određena i jasna pravila napredovanja odnosno na koji način samo napredovanje može postati dostupno svakom zaposleniku koji pokazuje iznadprosječan učinak te znanja i vještine koja su potrebna za dolazak na više radno mjesto.

U sljedećem podpoglavlju govorit će se o važnosti primjenjivanja godišnjeg ocjenjivanja te o pet preporuka kojih se poželjno pridržavati prilikom istog. Također će se prikazati praksa godišnjeg ocjenjivanja unutar grupacije Valamar.

3.3. GODIŠNJA ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzeću podrazumijeva uredno provođenje raznih ispitivanja, istraživanja te mjerenja. Neka se od njih provode poprilično jednostavno na temelju određenih podataka iz informacijskog sustava poduzeća (npr. produktivnost), dok su neka osjetljivija i zahtjevnija upravo jer se provode dragovoljnim te anonimnim anketiranjem zaposlenih (npr. motivacija i zadovoljstvo zaposlenika, slika koju zaposlenici imaju o poslodavcu itd.). Ukoliko se ocjenjivanje godišnjih rezultata primjenjuje na odgovarajući način, može se znatno poboljšati postignuće, produktivnost i motiviranost zaposlenika. Godišnje ocjenjivanje, menadžerima pomaže u razumijevanju situacije u kojima se nalaze njihovi podređeni. Na taj način otkrit će njihove slabe i jake strane. Kako bi godišnja anketa bila korisna, potrebno je voditi računa o sljedećih pet preporuka (Tudor i sur., 2010.):

1. Rezultati ankete moraju dati pouzdane i relevantne podatke kako bi bili glavni čimbenici u odlučivanju menadžmenta o mogućim poboljšanjima u odnosima između zaposlenika i menadžmenta, bez obzira da li se radi o organizaciji kao o cjelini ili o nekom određenom organizacijskom segmentu. Bitno uporabljivi podaci dobivaju se anketom koja ne traži općenitu ocjenu menadžera (dobar/loš), već njegovu sliku tj. opis ponašanja (što radi, što poduzima a što ne). Takva opisna slika (bez obzira koliko je subjektivna) menadžmentu omogućava u odlučivanju hoće li, što, kako te kada mijenjati.
2. Sudionici ankete će iskrenije ocrtati menadžment nego ocijeniti brojkom, jer je ocjena sama po sebi vrlo ograničena te ne sadrži neko uputstvo kako nešto napraviti drugačije kako bi se stanje poboljšalo. Upravo se zato danas sve češće traže opisne slike menadžmenta čiji je cilj opisati što, kako te u kojoj mjeri poslodavac, uprava, izravno nadređeni ili pak menadžment u cjelini djeluje te postupa tj. kako ne djeluje i kako ne postupa. Dakle, poslodavac anketom želi dobiti sliku o tome kako ga vide njegovi zaposlenici, neovisno o tome u kojoj je mjeri ta slika potpuna ili istinita, te sliku koja se može kvantificirati na način da se kasnije može statistički obraditi.
3. Kod anketiranja je važno razviti strategiju u svrhu pridobivanja zaposlenika na sudjelovanje u što većem broju. Prvo, zaposlenike je potrebno pravodobno informirati o

provođenju ankete, o njezinoj svrsi, tijeku i planiranom vremenu. Zaposlenici će se odazvati u većem broju u slučaju da su nakon provedene prethodne ankete uvidjeli da se njihovo sudjelovanje isplatilo te da je menadžment razmotrio njihova mišljenja i proveo određene korektivne mjere. Ukoliko se anketiranje provodi prvi put, treba voditi računa o detaljnom i pravodobnom informiranju, iznošenju jasnih ciljeva i sl.

4. Iskrenost je vrlo bitna kod anketiranja. Ona će biti veća ukoliko je odnos između zaposlenika i nadređenih obostrano uvažavajući i konstruktivan. U poduzećima u kojima takav odnos nije slučaj, moguća je veća apstinencija te manja iskrenost.

5. Rezultate provedene ankete uvijek treba prikazati zaposlenicima, jer se time pokazuje spremnost za suočavanje sa slabostima i šalje poruka o tome da postojanje slabosti nije zabrinjavajuće, već je zabrinjavajuće ako se ne poduzima ništa. Nadređeni zatim odabiru slabosti koje smatraju bitnima te zaposlenicima prezentiraju plan kojim će ih poboljšati.

Tako se, na primjer, u grupaciji Valamar sustav upravljanja učinkom zaposlenicima odvija u nekoliko koraka: prvo se provodi godišnje planiranje za sve tri navedene skupine ciljeva, zatim se pomoću što objektivnijih pokazatelja mjeri ono što je ostvareno, a tri puta godišnje daje se povratna informacija zaposleniku o njegovoj radnoj uspješnosti.

Menadžer uvijek vodi strukturirani razgovor sa svojim zaposlenicima o ostvarenom radnom učinku, o ciljevima te o daljnjem razvoju. Takva praksa pokazala se vrlo zadovoljavajućom i osobito motivirajućom za zaposlenike, jer su više usmjereni na ostvarenje poslovnih te osobnih ciljeva što automatski pridonosi postizanju boljih rezultata. Taj cjelokupni proces upravljanja prati Sektor ljudskih potencijala koji zaposlenicima pruža povratne informacije o njihovom radnom učinku. Analizom rezultata unutar proteklih pet godina (od 2005. do 2010. godine), utvrđeno je da je ovakav program vrlo uspješan upravo iz razloga što je utvrđen stalni rast većine pokazatelja koji su ključni kod upravljanja učinkom.

Dakle, cilj ovog procesa je djelovati usmjeravajuće i motivirajuće na zaposlenike te samim time poticati njihovu produktivnost. Također, ovaj sustav upravljanja učinkom, unutar grupacije Valamar, uključuje mjerenje, analizu te uspoređivanje rezultata na

području financija, upravljanja kvalitetom, primjenu standardiziranih operativnih procedura te na područje korporativne kulture i ozračja.

U sljedećem podpoglavlju govorit će se o tome koja je uloga menadžera u održavanju uspješnog poduzeća koje se postiže zadovoljnim zaposlenicima.

3.4. POVEZANOST SUSTAVA PRAĆENJA USPJEŠNOSTI S MOTIVACIJOM

Glavni cilj sustava praćenja uspješnosti je motivirati zaposlenike na način da povećaju razinu produktivnosti te samim time pridonesu postizanju veće konkurentnosti poduzeća. Povratne informacije od strane menadžera snažno se povezuju s uspješnošću poduzeća, jer utječu na razvoj znanja te vještina zaposlenika (Noe i sur., 2006.).

Uz stalno razumijevanje na koji način učinkovito zaposlenicima dati povratnu informaciju, menadžeri trebaju znati koje sve akcije mogu poboljšati i održati uspješnost poduzeća. Naglašeno je kako menadžer prilikom razmatranja načina koje će koristiti za poboljšanje uspješnosti, mora imati u vidu nedostaje li zaposleniku sposobnost, motivacija ili oboje. Kako bi mogao odrediti razinu sposobnosti određenog zaposlenika, menadžer mora utvrditi da li on ima znanje, vještine i sposobnosti koje su potrebne za postizanje određenih poslovnih rezultata (Noe i sur., 2006.). Ukoliko zaposleniku nedostaje sposobnosti, to može značiti da je u pitanju to što je nov u poslu ili pak se posao promijenio.

Da bi menadžer mogao odrediti razinu motivacije zaposlenika, prvo treba razmotriti da li oni uopće rade posao koji žele raditi te jesu li im plaće ili nagrade odgovarajuće. Zaposlenici s visokom motivacijom i visokim sposobnostima (solidni rezultati), obično su uspješni (Noe i sur., 2006.).

U donjoj tablici prikazane su akcije koje menadžeri moraju poduzeti kod četiri različitih vrsta zaposlenika (oni čije je nastojanje pogrešno usmjereno, oni čiji su rezultati solidni, oni koji su nedovoljno iskorišteni te tzv. „klade“, odnosno zaposlenici s niskim stupnjem motivacije i sposobnostima).

Slika 4. Načini upravljanja uspješnošću zaposlenika

		SPOSOBNOST	
		VISOKA	NISKA
MOTIVACIJA	VISOKA	Solidni rezultati <ul style="list-style-type: none"> - nagraditi uspješnost - prepoznati prilike za napredovanje - pružiti iskrene, izravne povratne informacije 	Pogrešno usmjereno nastojanje <ul style="list-style-type: none"> - treniranje - česti povrat informacija o uspješnosti - postavljanje ciljeva - obuka ili privremeno zaduženje radi razvijanja vještina - restrukturirano poslovno zaduženje
	NISKA	Nedovoljno iskorišteni <ul style="list-style-type: none"> - pružiti iskrene, izravne povratne informacije - omogućiti savjetovanje - koristiti izgradnju tima i rješavanje sukoba - ponuditi obuku za potrebna znanja i vještine - upravljanje stresom 	Klade (zaposleni s niskom motivacijom i sposobnostima) <ul style="list-style-type: none"> - zadržavati povećanja plaće - degradiranje - izmještanje - otpuštanje - poseban izravan povrat informacija o problemima s uspješnošću

Izvor: A. R. Noe, R. J. Hollenbeck, B. Gerhart, M. P. Wright, „Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti“ MATE, Zagreb, 2006., str. 308.

Iz slike 4. je vidljivo kako Noe i suradnici (2006.) naglašavaju kako menadžeri nikako ne bi smjeli ignorirati svoje zaposlenike čije su sposobnosti i motivacija visoke. Štoviše, oni im trebaju pružiti prilike koje omogućuju razvoj kako bi ih održali učinkovitima i zadovoljnima. Nadalje, slaba uspješnost zaposlenika do koje dolazi kada postoji motivacija, ali nedostaje određenih sposobnosti (pogrešno usmjereno nastojanje), može se poboljšati nekim aktivnostima koje pomažu u razvoju vještina poput obuke. U obrnutoj situaciji, kada zaposlenici raspolažu određenim sposobnostima, ali im sada nedostaje motivacije (nedovoljno iskorišteni), potrebno je razmotriti akcije koje će biti usredotočene na osobne poticaje ili probleme. Svaka od navedenih akcija osigurava da su nagrade ili poticaji koje određeni zaposlenik prima vrlo usko povezane s uspješnošću, te također osigurava omogućavanje savjetovanja koje će zaposlenicima pomoći prilikom rješavanja osobnih problema ili pak nezadovoljstva karijerom ili poslom. Na kraju, kronično slaba uspješnost s niskim sposobnostima i motivacijom (klade) naglašava kako je najbolje rješenje premještanje ili otkaz.

Na kraju poglavlja može se zaključiti kako mnogo toga ovisi o menadžeru. Dakle, on je taj koji mora posjedovati široki raspon znanja, vještina i sposobnosti da bi znao kako i na koji način biti najbolji motivator, kako bi svoje podređene potaknuo na veću produktivnost te samim time na veću konkurentnost organizacije. On je taj koji mora voditi računa o tome da proces ocjenjivanja radne uspješnosti bude pravedan, što znači da svakome zaposleniku treba biti poznat svaki kriterij i mjerilo po kojima će se ocjenjivati radni učinak. Također je vrlo bitno da ocjenjivanje ne ovisi o osobi koja će ga provoditi. Zatim, postizanje boljih rezultata postići će se razgovorom između menadžera i zaposlenika, jer svaki uspješan menadžer mora upoznati svoje zaposlenike kako bi znao čime su zadovoljni, a čime nisu, što bi oni promijenili da mogu itd.

4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje za potrebe rada, provedeno je u LifeClass Termama Sveti Martin koje su smještene u najsjeevernoj županiji Hrvatske, u Međimurju. Povijest Termi proteže se kroz razdoblje duže od 100 godina, točnije od 1911. godine kada je na mjestu današnjih termi engleska naftna kompanija krenula u potragu za naftom, umjesto koje je potekla termalna voda. Od tada se ovaj prostor razvija kao područje iznimnih kvaliteta po zdravlje čovjeka. Misija LifeClass Termi Sveti Martin orijentirana je prema potrebama gostiju kojima kroz svoje usluge i aktivnosti osigurava zdrav duh, zdravo tijelo i zdrav um baš kao što to govori njihov slogan: “Svijet zdravih užitaka”. Smještajni objekti Termi Sveti Martin su hotel Spa Golfer 4* te apartmani Regina. Ostali objekti kojima raspolaže su *wellness* centar Sveti Martin, The Temple of Life Termalno kupalište, vanjski bazeni - Aquapark, golf tereni, sportska dvorana, sportski tereni, trim staza, restorani Mira i Martin, restoran LeBatat, restoran Vučkovec, restoran Regina te *pub* Potkova.

U nastavku poglavlja predstavljena je metodologija istraživanja, rezultati i rasprava.

4.1. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Metodologija istraživanja odnosi se na instrument istraživanja te uzorak i način prikupljanja podataka. Kod instrumenta istraživanja će biti riječi općenito o anketnom upitniku i njegovim segmentima, dok će se u drugom podpoglavlju, kod uzorka i načina prikupljanja podataka, prikazati osnovni podaci o zaposlenicima koji su pristupili istraživanju.

4.1.1. Instrument istraživanja

Empirijsko istraživanje provedeno je anketnim upitnikom prilagođenom prema onom autora Gutića i Rudelja (2011.) koji se sastoji od dva dijela. Prvi se dio sastoji od četiri

pitanja, od kojih se iz prva dva želi vidjeti odnos važnosti materijalnih i nematerijalnih strategija motiviranja i nagrađivanja za zaposlenike. Trećim pitanjem želi se doći do mišljenja ispitanih zaposlenika o postojećem sustavu nagrađivanja LifeClass Termi Sveti Martin koja su ispitanici morali ocijeniti prema intenzitetu važnosti. Četvrto pitanje odnosilo se ne općenita motivacijska pitanja na koja su ispitanici odgovarali prema intenzitetu važnosti. Drugi dio anketnog upitnika sastojao se od osnovnih podataka o ispitaniku (spol, dob, razina obrazovanja, radni staž te hijerarhijska razina ispitanih zaposlenika).

4.1.2. Uzorak i način prikupljanja podataka

Popunjavanju anketnog upitnika pristupilo je 40 zaposlenika iz svih odjela LifeClass Termi Sveti Martin: iz odjela marketinga, prodaje, nabave, financija, održavanja, hrane i pića te domaćinstva. Prije popunjavanja anketnog upitnika zaposlenici su bili obaviješteni kako su prikupljeni podaci potpuno anonimni te će se koristiti isključivo za potrebe ovog diplomskog rada. Svakom ispitaniku uručena je tiskana verzija anketnog upitnika.

LifeClass Toplice Sveti Martin ima 187 zaposlenika, od kojih je njih 40 sudjelovalo u empirijskom istraživanju za potrebe rada. U sljedećoj tablici prikazani su osnovni podaci o ispitanicima.

Tablica 5. *Osobni podaci o ispitanicima*

<i>Osobni podaci o ispitanicima</i>	<i>Ukupan broj</i>	<i>Ukupan broj u postocima %</i>
Muški spol	22	55%
Ženski spol	18	45%
Dobna skupina od 18 do 25 godina	2	5%
Dobna skupina od 26 do 35 godina	25	62.5%
Dobna skupina od 36 do 45 godina	13	32.5%
Srednja stručna sprema	9	22.5%
Viša stručna sprema	17	42.5%
Visoka stručna sprema	14	35%
Radni staž od 0 do 5 godina	7	17.5%
Radni staž od 6 do 10 godina	17	42.5%
Radni staž od 11 do 20 godina	16	40%

Direktor	2	5%
Voditelj odjela	4	10%
Zaposlenik u odjelu marketinga, prodaje, nabave, financija	20	50%
Zaposlenik u odjelu održavanje, hrana i piće, domaćinstvo	14	35%

***Izvor:** Izradila autorica*

Podaci LifeClass Termi Sveti Martin govore kako je od ukupnog broja zaposlenika, zaposleno 117 (62.5%) žena te 70 (37.5%) muškaraca. U popunjavanju anketnog upitnika sudjelovalo je 22 muškaraca (55%) i 18 žena (45%), od kojih je dvoje mlađe od 25 godina, njih 25 pripada dobnoj skupini od 26 do 35 godina dok 13 zaposlenika pripada dobnoj skupini od 36 do 45 godina. Nadalje, tablica prikazuje kako 17 ispitanika (42.5%) ima završenu višu stručnu spremu, njih 35% završilo je magisterij ili specijalistički diplomski stručni studij, odnosno ima visoko stručno obrazovanje, dok njih 9 odnosno 22.5% posjeduje srednje stručno obrazovanje. Što se tiče godina radnog staža zaposlenika, najveći broj njih, točnije njih 17 (42.5%) radi već 6 do 10 godina. Radni staž 40% ispitanika proteže se od 11 do 20 godina, dok najmanji broj ispitanika, 17.5%, ima do 5 godina radnog iskustva. Posljednji podaci u tablici prikazuju hijerarhijsku razinu ispitanih zaposlenika od kojih je najveći broj zaposleno po odjelima marketinga, prodaje, nabave i financija (50%), dok je u odjelima održavanja, hrane i pića te domaćinstva zaposleno 14 (35%) ispitanika. Voditelji odjela broje 4 ispitanih zaposlenika (10%) te dvoje direktora.

4.2. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom podpoglavlju predstavljene su rezultati ankete prikupljenih anketnih upitnika. U donjoj tablici prikazani su rezultati anketnog upitnika o važnosti materijalnih i nematerijalnih kompenzacija općenito za zaposlenike, zatim rezultati stavova ispitanika o već postojećem sustavu nagrađivanja u LifeClass Termama Sveti Martin te stavovi o općenitim motivacijskim pitanjima. Navedene motive ispitanici su ocijenili prema intenzitetu važnosti na ljestvici od 1 do 4 (1 - jako važno, 2 - važno, 3 - ne baš tako važno, 4 - nevažno).

Tablica 6. Materijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika

Broj	Motiv	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Plaća	33	7	-	-
2.	Bonusi i poticaji	26	14	-	-
3.	Potpuno plaćeni troškovi putovanja na posao i s posla	26	14	-	-
4.	Stipendije i školarine	7	19	14	-
5.	Plaćene odsutnosti i slobodni dani	9	21	8	2
6.	Upotreba službenog automobila (u službene svrhe)	14	15	11	-
7.	Troškovi smještaja i prehrane kod terenskog rada	20	14	6	-
8.	Priznati troškovi prezentacije za vrijeme rada na terenu	17	20	3	-
9.	Profesionalna odjeća	6	10	22	2
10.	Naknada troškova mobitela	16	17	7	-
11.	Plaćeno životno osiguranje	-	14	22	4
12.	Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreće na radu i sl.	8	26	6	-
13.	Stručno usavršavanje u Hrvatskoj	19	16	5	-
14.	Stručno usavršavanje u inozemstvu	15	12	13	-

Izvor: Izradila autorica

Tablica 6. prikazuje važnost materijalne strategije nagrađivanja i motiviranja kod ispitanika zaposlenih u LifeClass Termama Sveti Martin. Iz priloženog je vidljivo kako najveći broj ispitanika, njih 33 (82.5%), plaću smatra najvažnijim motivom za rad. Bonusi i poticaji također su bitni za ispitane zaposlenike. Njih 26 (65%) izjasnilo se da ovaj motiv smatra jako važnim, dok 14 njih (35%) smatra kako je to važan motiv. Nadalje, potpuno plaćeni troškovi putovanja na posao i s posla, odnosno putni troškovi, također su za većinu ispitanika, njih 65%, jako važan motiv, dok 35% njih ovaj motiv smatra važnim.

Plaćene stipendije i školarine 47.5% ispitanika smatra važnim motivom, njih 35% izjasnilo se kako im to i nije baš važno, dok 17.5% ispitanika ovaj motiv smatra jako važnim. Plaćene odsutnosti i slobodni dani jako važnima smatra 9, odnosno 22.5% ispitanika, njih 21 (52.5%) izjasnilo se kako je ovaj motiv za njih važan, 8 ispitanika (20%) smatra kako ovaj motiv i nije baš tako važan dok dvoje zaposlenika (5%) ovaj motiv smatra nevažnim.

Nadalje, tablica prikazuje kako upotreba službenog automobila u službene svrhe 14 ispitanika (35%) smatra jako važnim, njih 15 odnosno 37.5% smatra važnim motivom, dok za 11 ispitanika (27.5%) nije baš tako važan. Troškovi smještaja i prehrane prilikom terenskog rada najveći broj ispitanika, njih 20 (50%), smatra kako je jako važan, zatim 14 njih (35%) ovaj motiv smatra važnim, dok šestorici ispitanika (15%)

ovaj motiv nije tako važan. Priznati troškovi prezentacije za vrijeme rada na terenu važni su za 20 ispitanika (50%), za 17 ispitanika (42.5%) jako su važan motiv, dok je najmanji broj ispitanika, ukupno 3 (7.5%), odgovorilo kako im to i nije baš tako važno. Da profesionalna odjeća nije tako važan motiv, smatra najveći broj ispitanika, njih 55%, za 25% ovaj motiv je važan, 15% njih smatra ga jako važnim, dok 5% ispitanika ovaj motiv smatra nevažnim.

Naknada troškova mobitela jedan je od materijalnih motiva kojeg 17 ispitanika (42.5%) smatra važnim, 40% smatra ga jako važnim, dok za 17.5% ispitanika nije baš tako važan motiv. Nadalje, plaćeno životno osiguranje 22 ispitanih zaposlenika (55%) ne smatra baš tako važnim motivom za rad, njih 14 (35%) izjasnilo se kako im je ovakav oblik motiviranja važan, dok 4 ispitanika (10%) smatraju kako je nevažan. Za 26 ispitanika (65%) naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreće na radu i sl. smatraju se važnima, 8 ispitanika (20%) smatra da su jako važne, dok za njih 6 (15%) to i nije tako važan motiv.

Posljednja dva motiva odnose se na stručno usavršavanje. Prvi motiv odnosi se na stručno usavršavanje u Hrvatskoj koji je za 19 ispitanika (47.5%) jako važan, za njih 16 (40%) je važan, dok 5 ispitanika (12.5%) ovaj motiv ne smatra tako važnim. Drugi se motiv odnosi na stručno usavršavanje u inozemstvu gdje se najveći broj ispitanika, njih 15 (37.5%), izjasnilo kako je to za njih jako važno, za njih 12 (30%), ovaj motiv smatra se važnim, dok se 13 ispitanika (32.5%) izjasnilo kako im to i nije baš tako važno.

Sljedeća tablica prikazuje rezultate anketnog upitnika ispitanih zaposlenika LifeClass Termi Sveti Martin koji se odnose na nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja.

Tablica 7. Nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika

Broj	Motiv	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Fleksibilni oblici radnog vremena	19	17	4	-
2.	Povratna informacija od strane nadređenog (usmena i/ili pismena pohvala i kritika)	26	9	5	-
3.	Dobri radni uvjeti (radno vrijeme, organizacija posla, kvaliteta radnog prostora)	33	7	-	-
4.	Ugodno radno okruženje	31	9	-	-
5.	Samostalnost prilikom donošenja važnih odluka u poslu	23	11	6	-
6.	Stjecanje širokog kruga poznanika i prijatelja	10	17	13	-
7.	Želja za samodokazivanjem	13	15	12	-
8.	Napredovanje u struci	28	9	3	-
9.	Stabilnost poduzeća i radnog mjesta	21	11	8	-
10.	Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća	16	13	11	-
11.	Izazovnost posla	22	7	11	-
12.	Preoblikovanje radnog mjesta (premještanje zaposlenika s jednog oblika posla na drugi, dodavanje novih radnih zadataka na određenom radnom mjestu itd.)	11	17	12	-
13.	Društvena odgovornost poduzeća	11	20	9	-

Izvor: Izradila autorica

Jedan od sve popularnijih oblika nematerijalnog nagrađivanja i motiviranja zaposlenika, fleksibilni oblik radnog vremena, 19 ispitanika (47.5%) smatra jako važnim motivom, za 17 ispitanika (42.5%) to je važan motiv, dok ga četvorica (10%) ne smatra baš tako važnim. Također motiv čije se prakticiranje sve više potiče, povratna informacija od strane nadređenog (bilo da je ona pismena i/ili usmena pohvala i kritika) jako je važna za 26 ispitanih zaposlenika (65%), njih 9 (22.5%) ovaj motiv smatra važnim, dok se 5 ispitanika (12.5%) izjasnilo kako za njih nije baš važan navedeni motiv.

Dobri radni uvjeti kao što su radno vrijeme, organizacija posla, kvaliteta radnog prostora i sl., čak 33 ispitanika (84.2%) smatra jako važnim, a njih 7 (17.5%) smatra ga važnim. Ugodno radno okruženje također se smatra važnim čimbenikom nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika što se može vidjeti i u tablici koja prikazuje kako je za 31 ispitanika (77.5%) ugodno okruženje jako važno, a njih 9 (22.5%) smatra kako je takvo okruženje važno. Zatim, za samostalnost prilikom donošenja važnih odluka u poslu, 23 ispitanika (57.5%) odlučilo se za intenzitet važnosti pod brojem 1 (jako važno), dok se 11 ispitanih zaposlenika (27.5%) odlučilo za intenzitet važnosti pod brojem 2 (važno). Najmanji broj ispitanika, njih 6 (15%), smatra kako im samostalnost u donošenju važnih odluka nije tako važna. Stjecanje širokog

kruga poznanika i prijatelja na poslu, smatra se jako važnim za 10 ispitanika (25%), za njih 17 (42.5%) smatra se važnim, dok za njih 13 (32.5%) stjecanje novih poznanstva i prijateljstva i nije baš tako važno.

Nadalje, 13 ispitanika (32.5%) izrazilo se kako im je želja za samodokazivanjem jako važna. Nešto više ispitanika, točnije njih 15 (37.5%) izrazilo se kako im je ovakva nematerijalna strategija nagrađivanja i motiviranja važna, dok se njih 12 (30%) izjasnilo kako im to nije baš tako važno. Napredovanje u struci jako je važno za 28 ispitanih zaposlenika (70%), za njih 9 (22.5%) to se smatra važnim, dok su se trojica (7.5%) izjasnila kako im to i nije tako važno. Stabilnost poduzeća i stabilnost radnog mjesta jako je važna za 21 ispitanika (52.5%), za njih 11 (27.5%) ona je važna, dok se 8 ispitanika (20%) odlučilo na intenzitet važnosti pod brojem 3 (ne baš tako važno). Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća od jake su važnosti za 16 ispitanika (40%), za 13 ispitanika (32.5%) navedeni programi su važni, dok za njih 11 (27.5%) to nije tako važno. Izazovnost posla voli 22 ispitanika (55%) koji su se izjasnili kako je to za njih jako važno, 7 ispitanika (17.5%) izazovan posao smatra važnim dok čak 11 njih (27.5%) smatra kako to nije baš od tolike važnosti.

Preoblikovanje radnog mjesta (premještanje zaposlenika s jednog oblika posla na drugi, dodavanje novih radnih zadataka na određenom radnom mjestu itd.) smatra se jako važnim za 11 ispitanika (27.5%), za njih 17 (42.5%) preoblikovanje radnog mjesta smatra se važnim, dok se čak 12 ispitanih zaposlenika (30%) izjasnilo kako im to nije baš tako važno.

Posljednji nematerijalni oblik nagrađivanja i motiviranja zaposlenika naveden u tablici 7. odnosi se na to koliko je zaposlenicima zapravo važna društvena odgovornost poduzeća. U tablici je vidljivo kako se 20 ispitanika (50%) izjasnilo kako je to za njih važno, njih 11 (27.5%) se odlučilo na intenzitet važnosti pod brojem 1 (jako važno) dok se 9 ispitanika (22.5%) odlučilo za odgovor pod brojem 3 (ne baš tako važno).

U sljedećoj tablici prikazani su rezultati anketnog upitnika koji su orijentirani na mišljenje ispitanih zaposlenika o sustavu nagrađivanja koji se trenutno provodi u LifeClass Termama Sveti Martin. Navedene tvrdnje ispitanici su ocijenili u rasponu od 1 do 4 (1 - u potpunosti se slažem, 2 - slažem se, 3 - ne slažem se, 4 - nemam svoje mišljenje).

Tablica 8. *Mišljenje o postojećem sustavu nagrađivanja u LifeClass Terme Sveti Martin*

Broj	<i>Mišljenje o postojećem sustavu nagrađivanja u Vašem poduzeću</i>	<i>Stupanj slaganja</i>			
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
1.	Dobar je, jer potiče timski rad.	17	19	4	-
2.	Lako je shvatljiv i razumljiv.	18	17	5	-
3.	Obračun je brži i plaća je u roku.	36	4	-	-
4.	Ističe individualni učinak i zalaganje svakog pojedinca.	15	20	3	2
5.	Omogućuje skrivanje neradnika i loših radnika.	5	22	13	-
6.	Objektivan je i pouzdan.	16	19	3	2
7.	Motivira zaposlene da rade bolje i kvalitetnije.	15	19	6	-
8.	Ne izaziva sukobe i podjele među zaposlenicima.	7	28	5	-
9.	Potiče zaposlenike na kreativnost i na racionalno ponašanje.	4	29	5	2
10.	Razvija natjecateljski duh među zaposlenicima.	5	26	7	2

Izvor: *Izradila autorica*

Za početak, ispitanici su morali odrediti intenzitet važnosti za tvrdnju „Dobar je, jer ističe timski rad.“ za koju je njih 17 (42.5%) odabralo najviši intenzitet važnosti, 19 ispitanika (47.5%) odlučilo se za intenzitet važnosti pod brojem 2 (slažem se), dok se četvero (10%) njih nije složilo s navedenom tvrdnjom. „Lako je shvatljiv i razumljiv.“ tvrdnja je za koju se 18 ispitanih zaposlenika (45%) u potpunosti slaže, 17 njih (42.5%) odabralo je intenzitet važnosti pod brojem 2, dok se 5 ispitanika (12.5%) nije složilo s tvrdnjom. Zatim, oko tvrdnje „Obračun je brži i plaća je u roku“ u potpunosti se složilo 36 ispitanika (90%), dok se četvero (10%) odlučilo na intenzitet važnosti pod brojem 2 (slažem se).

„Ističe individualni učinak i zalaganje svakog pojedinca.“ tvrdnja je oko koje se 15 ispitanika (37.5%) u potpunosti složilo, njih 20 (50%) izjasnilo se intenzitetom važnosti slažem se, 3 ispitanika (7.5%) se ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok njih dvoje (5%) nema svoje mišljenje.

Nadalje, oko tvrdnje „Omogućuje skrivanje neradnika i loših radnika.“ 5 ispitanih zaposlenika (12.5%) u potpunosti se slaže, njih 22 (55%) izjasnilo se odabravši intenzitet važnosti pod brojem 2 (slažem se), dok se njih 13 (32.5%) ne slaže sa navedenom tvrdnjom. „Objektivan je i pouzdan.“ tvrdnja je oko koje se 16 ispitanika (40%) u potpunosti složilo, 19 ispitanika (47.5) odabralo je intenzitet važnosti slažem

se, njih troje (7.5%) ne slaže se sa tvrdnjom da je postojeći sustav nagrađivanja objektivan i pouzdan, dok dvoje (5%) ispitanih zaposlenika nema svoje mišljenje.

Oko tvrdnje „Motivira zaposlene da rade bolje i kvalitetnije.“ složilo se 19 ispitanika (47.5%), njih 15 odabralo je stupanj slaganja pod brojem 1 (u potpunosti se slažem), dok se 6 ispitanika ne slaže s tvrdnjom. „Ne izaziva sukobe i podjele među zaposlenicima.“ tvrdnja je oko koje se složilo 28 ispitanika (70%), njih se 7 (17.5%) izjasnilo da se u potpunosti slažu, dok se 5 ispitanih zaposlenika (12.5%) nije složilo s navedenim.

Nadalje, s tvrdnjom „Potiče zaposlenike na kreativnost i na racionalno ponašanje.“ 29 ispitanika (72.5%) se slaže, 4 ispitanika (10%) u potpunosti se složilo s navedenim, njih 5 (12.5%) ne slaže se sa tvrdnjom dok 2 ispitanika zaposlenika (5%) nemaju svoje mišljenje.

Kod posljednje tvrdnje o sustavu nagrađivanja LifeClass Termi Sveti Martin, „Razvija natjecateljski duh među zaposlenicima“, 26 ispitanih zaposlenika (65%) izjasnilo se da se slaže, njih 5 (12.5%) u potpunosti se složilo s navedenim, 7 ispitanika (17.5%) se ne slaže dok njih dvoje (5%) nema svoje mišljenje.

Tablica u nastavku sadrži općenita motivacijska pitanja na koja su ispitani zaposlenici odgovarali prema intenzitetu važnosti na ljestvici od broja 1 do broja 4. Dakle broj 1 označava najveću pozitivnost i točnost odgovora na pitanje, a kako se približava posljednjem broju 4, pozitivnost i točnost odgovora se smanjuje.

Tablica 9. *Općenita motivacijska pitanja*

Broj	Općenita motivacijska pitanja	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Volite li posao koji trenutno obavljate?	18	19	3	-
2.	Smatrate li da je plaća koju primате odgovarajuća s obzirom na posao koji obavljate?	7	27	4	2
3.	Smatrate li da je Vaš rad dovoljno cijenjen od strane nadređenog?	22	15	3	-
4.	Vidite li se u budućnosti u poduzeću u kojem trenutno radite?	16	16	8	-
5.	Koliko često razmišljate o promjeni posla i odlasku iz poduzeća?	10	27	3	-
6.	Smatrate li da je sustav nagrađivanja neophodan u Vašem poduzeću?	17	23	-	-
7.	Smatrate li da je sustav nagrađivanja dovoljno razvijen u	3	27	6	4

	Vašem poduzeću?				
--	-----------------	--	--	--	--

Izvor: Izradila autorica

Na prvo pitanje „Volite li posao koji trenutno obavljate?“ 18 ispitanika (45%) izjasnilo se intenzitetom važnosti pod brojem 1, njih 19 (47.5%) odabralo je broj 2, dok su 3 ispitanika odabrala intenzitet pod brojem 3. „Smatrate li da je plaća koju primате odgovarajuća s obzirom na posao koji obavljate?“ pitanje je na koje je 27 ispitanika (67.5%) zaposlenika odabralo odgovor pod brojem 2, 7 ispitanika (17.5%) izjasnilo se odabравši najpozitivniji odgovor, njih 4 (10%) odabralo je intenzitet važnosti pod brojem 3 dok su se 2 ispitanika (5%) odlučila za najnegativniji intenzitet.

Nadalje, kod pitanja „Smatrate li da je Vaš rad dovoljno cijenjen od strane nadređenog?“ najviše ispitanika, njih 22 (55%), izjasnilo se najpozitivnijim intenzitetom važnosti, 15 ispitanika (37.5%) odabralo je intenzitet važnosti pod brojem 2, dok se njih 3 (7.5%) odlučilo za intenzitet važnosti pod brojem 3. Zatim na pitanje „Vidite li se u budućnosti u poduzeću u kojem trenutno radite?“ 16 ispitanika zaposlenika (40%) izjasnilo se intenzitetom važnosti pod brojem 1, isti broj ispitanika (40%) izjasnilo se za broj 2, dok je 8 ispitanika (20%) odabralo intenzitet važnosti 3.

Kod sljedećeg pitanja „Koliko često razmišljate o promjeni posla i odlasku iz poduzeća?“ najveći broj ispitanika zaposlenika, njih 27 (67.5%), odabralo je intenzitet važnosti 2 (što znači da razmišljaju o tome), 10 (25%) njih odlučilo se za najpozitivniji odgovor (često razmišljaju o promjeni posla i odlasku iz poduzeća), dok se 3 ispitanika (7.5%) odlučilo za intenzitet važnosti pod brojem 3 (vrlo rijetko razmišljaju o navedenom pitanju).

Nadalje, pitanje „Smatrate li da je sustav nagrađivanja neophodan u Vašem poduzeću?“ podijeljeno je između dva intenziteta važnosti. Naime, 17 ispitanika odlučilo se za najvišu razinu intenziteta, dok se njih 23 odlučilo za intenzitet važnosti pod brojem 2. Posljednje pitanje u tablici „Smatrate li da je sustav nagrađivanja dovoljno razvijen u Vašem poduzeću?“, 27 ispitanika (67.5%) izjasnilo se intenzitetom važnosti pod brojem 2, troje (7.5%) ispitanika odlučilo se za najpozitivniji odgovor, 6 ispitanika (15%) izjasnilo se intenzitetom važnosti pod brojem 3, dok se 4 ispitanika zaposlenika (10%) izjasnilo najnegativnijim intenzitetom važnosti.

4.3. RASPRAVA

U ovom podpoglavlju prokomentirat će se nekoliko zanimljivih rezultata provedenog anketnog upitnika, te će se donijeti zaključak.

Dakle, u tablici 8. u kojoj su ispitanici izrazili svoje mišljenje o postojećem sustavu nagrađivanja u LifeClass Termama Sveti Martin u rasponu od 1 do 4 (1 - u potpunosti se slažem, 2 - slažem se, 3 - ne slažem se, 4 - nemam svoje mišljenje), zanimljivo je to što se kod tvrdnje „Omogućuje skrivanje neradnika i loših radnika.“ 67.5% ispitanika izjasnilo stupnjem slaganja 1 i 2, dok se kod tvrdnje „Objektivan je i pouzdan.“ čak 87.5% ispitanika izjasnilo istim stupnjevima slaganja (1 i 2). Sada se postavlja pitanje kako je moguće da skoro 70% ispitanika smatra kako postojeći sustav nagrađivanja omogućava skrivanje neradnika, a opet s druge strane, skoro 90% njih smatra kako je isti taj sustav objektivan i pravedan. Ta prva tvrdnja postavljena je kao „zamka“, jer bi, gledajući ostale tvrdnje u tablici, bilo logično da bi ona glasila „Onemogućuje skrivanje neradnika i loših radnika“. Dakle, logično je zaključiti kako se većina ispitanika zabunom odlučila za navedene stupnjeve slaganja, jer još veći postotak njih smatra kako je upravo taj sustav nagrađivanja objektivan i pouzdan.

Sljedeća zanimljivost je vidljiva u tablici 9. u kojoj su ispitani zaposlenici odgovarali na općenita motivacijska pitanja prema intenzitetu važnosti na ljestvici od 1 do 4, gdje broj 1 označava najveću pozitivnost i točnost odgovora na pitanje, a kako se približava posljednjem broju 4, pozitivnost i točnost odgovora se smanjuje. Dakle, na pitanje „Vidite li se u budućnosti u poduzeću u kojem trenutno radite?“ 80% ispitanika zaposlenika izjasnilo se intenzitetima važnosti pod brojevima 1 i 2, dok se kod pitanja „Koliko često razmišljate o promjeni posla i odlasku iz poduzeća?“ 92% ispitanika odlučilo za intenzitet važnosti također pod brojevima 1 i 2. Iz navedenog se može zaključiti kako su ispitani zaposlenici zadovoljni trenutnim radnim mjestom, ali ipak, ukoliko bi im se pružila bolja prilika koja bi uključivala npr. veću plaću, bolje radno mjesto s višim stupnjem odgovornosti ili neke druge materijalne i nematerijalne strategije, većina njih bi napustila posao i poduzeće u kojem trenutno rade.

Naime, 50% ili više ispitanih zaposlenika se kod četiri materijalne strategije nagrađivanja i motiviranja izjasnilo kako su im jako važne (kod plaće (82.5%), bonusa i poticaja (65%), potpuno plaćenih troškova putovanja na posao i s posla (65%) te troškova smještaja i prehrane kod terenskog rada (50%)).

S druge strane, kod sedam nematerijalnih strategija nagrađivanja (povratne informacije (65%), dobrih radnih uvjeta (84.2%), ugodnog radnog okruženja (77.5%), samostalnosti prilikom donošenja važnih odluka u poslu (57.5%), napredovanja u struci (70%), stabilnosti poduzeća i radnog mjesta (52.5%) te izazovnosti posla (55%)) više od 50% ispitanih zaposlenika se izjasnilo kako su im jako važne.

Općenito, prema analiziranim rezultatima provedenog istraživanja dolazi se do zaključka kako zaposlenici koji rade u sektoru turizma, točnije zaposlenici LifeClass Termi Sveti Martin, veću prednost daju nematerijalnim strategijama nagrađivanja, naravno uz uvjet da su zadovoljeni barem osnovni zahtjevi zaposlenika po pitanju plaće. Prema tome, pretpostavka koja je postavljena na početku istraživanja: „zaposlenici koji rade u sektoru turizma, prednost, pred materijalnim strategijama nagrađivanja, daju nematerijalnim strategijama“ ovim se rezultatima može i potvrditi.

Podaci o trenutnom sustavu nagrađivanja unutar LifeClass Termi Sveti Martin govore o priličnom zadovoljstvu zaposlenika svojim radnim mjestom, svojim nadređenima, plaćom itd.

Nakon analiziranja podataka iz anketnog upitnika zaključuje se kako nije sva važnost u materijalnim strategijama nagrađivanja i motiviranja zaposlenika. Izuzetno veliku važnost imaju nematerijalne strategije koje su jako često presudan faktor kod biranja poduzeća i radnog mjesta. Dakle, novac nije najbitnija stavka dolaska ili odlaska iz nekog poduzeća, pa menadžeri moraju uložiti veće napore u kreiranje kvalitetnog sustava nagrađivanja i motiviranja sa širokom „ponudom“ motiva i nagrada. Ovaj se zaključak odnosi prvenstveno na poduzeće u kojem je istraživanje i provedeno, ali to ne znači kako ne vrijedi i za ostala poduzeća koja djeluju unutar sektora turizma, što bi moglo biti predmetom narednih istraživanja uz proširenje uzorka.

5. ZAKLJUČAK

Motivacija je ono što pojedinca potiče da se ponaša na način koji će osigurati ostvarivanje njegovih ciljeva te zadovoljiti njegove potrebe. Na motivaciju zaposlenika utječe politika nagrađivanja zaposlenika u određenom poduzeću, njihove materijalne potrebe, razni društveni čimbenici poput međuljudskih odnosa s kolegama na poslu, menadžerov stil vođenja itd., te psihološki čimbenici kao što su npr. želja za učenjem, očekivanja vezana uz karijeru, samostalnost u poslu itd. Svakome menadžeru je glavni interes da upravo njegovi zaposlenici ostvare izvrsne rezultate, pa se upravo radi toga moraju posvetiti potrebama višeg reda (prema Maslowljevoj hijerarhiji potreba) - na potrebe za poštovanjem i statusom te na potrebe za samoaktualizacijom. Da postignu svoj cilj, oni moraju kreirati kreativne te zanimljive poslove kojima će zaposlenike uključiti u donošenje odluka, te tako što će im omogućiti usavršavanje i napredovanje u struci te stalan rast i razvoj. U sklopu toga, važno je da vode računa o tome da svaki zaposlenik ima svoje osobne potrebe i osobne motive koje ga razlikuju od drugih, jer će upravo njega motivirati, ali će nekog drugog demotivirati. Upravo iz tog razloga je bitno da se menadžer posveti svakom pojedinom zaposleniku, da razgovara s njim te ga upozna kako bi mogao prepoznati njegov pokretač te mu pružiti ono što će ga najviše poticati na ostvarivanje boljih rezultata rada.

Menadžeri bi trebali biti svjesni učinka inovativnih materijalnih kompenzacija i beneficija koje između ostalog uključuju i vrći u sklopu poduzeća, prigodne poklone za djecu itd., ali i uloge nematerijalnih kompenzacija poput fleksibilnog radnog vremena, povratne informacije, sudjelovanje u donošenju važnih odluka, preoblikovanja radnog vremena itd. Može se zaključiti kako adekvatno materijalno nagrađivanje čini temelj na koji je potrebno nadograđivati široku strukturu materijalnih i nematerijalnih motivatora, upravo kako bi se povećao ukupni motivacijski potencijal.

U teorijskom dijelu rada ukratko je predstavljen sustav nagrađivanja kao primjer iz prakse, iz turizma, a odnosi se na grupaciju Valamar. Oni se u upravljanju ljudskim potencijalima služe raznim alatima, a jedan od njih je projekt upravljanja učinkom koji je sa sobom donio uspostavu jasnog odnosa između postavljenih ciljeva poduzeća, osobnog radnog učinka te nagrade. Njime se postiže jasna komunikacija između

ključnih ciljeva organizacije, a radni se učinak nastoji poboljšati razvojem određenih znanja i vještina svakog zaposlenika te također poticanjem na stalni rast poslovnih rezultata poduzeća. Rezultat ovog projekta je intenzivni te profesionalni razvoj zaposlenika, a koji se odnosi na razvoj određenih znanja i vještina te na spremnost, prema potrebama, razvoja sveukupnih poslovnih kompetencija poduzeća.

Također, proces koji je od iznimne važnosti ukoliko se želi postići konkurentska prednost je upravo upravljanje radnom uspješnošću. Menadžerov zadatak je pratiti i ocijeniti radnu uspješnost svakog pojedinog sudionika u radnom odnosu. On mjeri individualni učinak kao sistematsko ocjenjivanje relevantnih karakteristika te način na koji se one manifestiraju, koliko su zapravo usklađene s učincima posla te što bi se moglo učiniti kako bi se one uskladile. Proces ocjenjivanja zaposlenika, zapravo omogućava jasno shvaćanje što se od njega kao zaposlenika očekuje te kako će njegovi rezultati biti valorizirani, jer je upravo ta ocjena osnova za nagrađivanje, sigurnost, osposobljavanje i usavršavanje, razvoj karijere itd.

Empirijski dio odnosi se na istraživanje provedeno u LifeClass Termama Sveti Martin, gdje je nakon analize rezultata dobivenih od ispitanih zaposlenika, zaključeno kako nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika imaju prednost pred onim materijalnim.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999.). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing.
2. Bahtijević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008.). Suvremeni menadžment: Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga.
3. Bakotić, D. (2009.). Međuovisnost zadovoljstva na radu i radnika znanja i organizacijskih performansi. Split, Ekonomski fakultet u Splitu.
4. Buble, M.; Bakotić, D. (2013.). Kompenzacijski menadžment. Split, Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet.
5. Buble, M. (2009.). Međunarodni menadžment. Zagreb, Lares plus.
6. Cerović, Z. (2010.). Hotelski menadžment. Opatija, Sveučilište u Rijeci.
7. Gutić, D.; Rudelj, S. (2011.). Menadžment humanih resursa u marketingu. Zagreb, Grafika.
8. Noe, R. A. i sur. (2006.). Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti. 3. izd. Zagreb, Mate.
9. Petar, S.; Vrhovski, I. (2004.). Ljudska strana upravljanja ljudima. Zagreb, Mozaik knjiga.
10. Sikavica, P.; Bahtijević-Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008.). Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga.
11. Tudor, G. i sur. (2010.). Vođenje i motiviranje ljudi: kako nadahnuti svoje ljude. Zagreb, M.E.P. Consult.

Internetske stranice:

1. LifeClass Terme Sveti Martin, <http://www.spa-sport.hr/hr/>, 01.09.2015.
2. Mesarov, N. (2011.). Moć motivacije. <http://www.ericsson.com/hr/etk/novine/kom0211/32.pdf>, 20.07.2015.
3. Ministarstvo turizma, <http://www.mint.hr/default.aspx?id=21317>, 27.07.2015.

4. Motivacijske tehnike, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 28.08.2015.
5. Plaća kao faktor motivacije za rad, http://www.poslovniforum.hr/management/motivacijske_tehnike.asp, 26.08.2015.
6. Poslodavac Partner. Top 5 Poslodavaca Partnera u 2014. godini!. http://www.poslodavacpartner.org/hr_vijesti/top_5_poslodavaca_partnera_u_2014_godini-323, 7.10.2015.).
7. Turčin. K.; Galović. G.; (2014.). Velika analiza Jutarnjeg: Doznajte što se sve mijenja u novom Zakonu o radu. <http://www.jutarnji.hr/analiza-sindikata--vlade-i-poslodavaca--zakon-nije-dovoljan--da-bi-narasla-zaposlenost--treba-mijenjati-hrvatsku-/1168762/>, 26.08.2015.)
8. Valamar. <http://www.valamar.com/hr/o-nama>, 07.10.2015.
9. Valamar. <http://www.moj-posao.net/data/files/employers/valamar/dobrodosliuvalamar-2013.pdf>, 07.10.2015.
10. Zakon o radu. (NN 93/14), <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu>, 27.7.2015.

POPIS SLIKA

Slika 1. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	7
Slika 2. Čimbenici koji utječu na individualnu motivaciju u organizacijskim uvjetima	10
Slika 3. Maslowljeva hijerarhija potreba	11
Slika 4. Načini upravljanja uspješnošću zaposlenika	49

POPIS TABLICA

Tablica 1. Klasifikacija materijalnih kompenzacija	13
Tablica 2. Prednosti i nedostaci fleksibilnog radnog vremena.....	26
Tablica 3. Djelotvornost povratne informacije.....	30
Tablica 4. Karakteristike učinkovitih sustava rotacije posla	36
Tablica 5. Osobni podaci o ispitanicima	52
Tablica 6. Materijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika	54
Tablica 7. Nematerijalne strategije nagrađivanja i motiviranja zaposlenika.....	56

Tablica 8. Mišljenje o postojećem sustavu nagrađivanja u LifeClass Terme Sveti Martin 58

Tablica 9. Općenita motivacijska pitanja 59

PRILOG

- **Anketni upitnik**

Sustav nagrađivanja u sektoru turizma

ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

ovim anketnim upitnikom molim Vas za sudjelovanje u istraživanju za potrebe diplomskog rada Specijalističkog diplomskog stručnog studija Menadžment turizma i sporta. Cilj istraživanja je proučiti odnos između materijalnih i nematerijalnih strategija nagrađivanja i motivacije zaposlenika. Sudjelovanje u istraživanju je anonimno, dakle prikupljeni podaci koristit će se isključivo za potrebe izrade diplomskog rada. Vrijeme potrebno za popunjavanje anketnog upitnika je od 10 do 15 minuta. Popunjavanjem anketnog upitnika dajete, meni kao istraživaču, Vaš pristanak da podatke koristim isključivo u navedene istraživačke svrhe.

Marija Živčec, bacc. oec.

1. Što Vas od ponuđenih odgovora više ili manje motivira na rad? Ocijenite ih prema intenzitetu važnosti:

1. jako važno
2. važno
3. ne baš tako važno
4. nevažno

Broj	Motiv	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Plaća ¹				
2.	Bonusi i poticaji				
3.	Potpuno plaćeni troškovi putovanja na posao i s posla				
4.	Stipendije i školarine				
5.	Plaćene odsutnosti i slobodni dani				
6.	Upotreba službenog automobila (u službene svrhe)				
7.	Troškovi smještaja i prehrane kod terenskog rada				
8.	Priznati troškovi reprezentacije za vrijeme rada na terenu				
9.	Profesionalna odjeća				
10.	Naknada troškova mobitela				
11.	Plaćeno životno osiguranje				
12.	Naknade u slučaju bolovanja, profesionalnih oboljenja, nesreće na radu i sl.				
13.	Stručno usavršavanje u Hrvatskoj				
14.	Stručno usavršavanje u inozemstvu				

¹ Motivi pod brojevima 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14 i 15 temeljeni su na „Testu za utvrđivanje beneficija kao motiva“; Izvor: D. Gutić, S. Rudelj, (2011.) „Menadžment humanih resursa u marketingu“ Zagreb. Grafika. str. 260. i 261.

2. Što Vas od ponuđenih odgovora više ili manje motivira na rad? Ocijenite ih prema intenzitetu važnosti:

1. jako važno
2. važno
3. ne baš tako važno
4. nevažno

Broj	Motiv	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Fleksibilni oblici radnog vremena ²				
2.	Povratna informacija od strane nadređenog (usmena i/ili pismena pohvala i kritika)				
3.	Dobri radni uvjeti (radno vrijeme, organizacija posla, kvaliteta radnog prostora)				
4.	Ugodno radno okruženje				
5.	Samostalnost prilikom donošenja važnih odluka u poslu				
6.	Stjecanje širokog kruga poznanika i prijatelja				
7.	Želja za samodokazivanjem				
8.	Napredovanje u struci				
9.	Stabilnost poduzeća i radnog mjesta				
10.	Kvalitetni tržišni i razvojni programi poduzeća				
11.	Izazovnost posla				
12.	Preoblikovanje radnog mjesta (premještanje zaposlenika s jednog oblika posla na drugi, dodavanje novih radnih zadataka na određenom radnom mjestu itd.)				
13.	Društvena odgovornost poduzeća				

3. U sljedećoj tablici navedene su neke karakteristike sustava nagrađivanja. Molim Vas da znakom „x“ obilježite stupanj važnosti navedenih tvrdnji za Vas osobno (1 - u potpunosti se slažem, 2 - slažem se, 3 - ne slažem se, 4 - nemam svoje mišljenje).

Broj	Mišljenje o postojećem sustavu nagrađivanja u Vašem poduzeću	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Dobar je, jer potiče timski rad. ³				
2.	Lako je shvatljiv i razumljiv.				
3.	Obračun je brži i plaća je u roku.				
4.	Ističe individualni učinak i zalaganje svakog pojedinca.				
5.	Omogućuje skrivanje neradnika i loših radnika.				
6.	Objektivan je i pouzdan.				
7.	Motivira zaposlene da rade bolje i kvalitetnije.				

² Motivi (od 3 do 10) navedeni u tablici 2. temeljeni su na „Testu opće motivacije zaposlenih“; Izvor: D. Gutić, S. Rudelj, (2011.) „Menadžment humanih resursa u marketingu“ Zagreb. Grafika. str. 258. i 259.

³ Izvor: D. Gutić, S. Rudelj, (2011.) „Menadžment humanih resursa u marketingu“ Zagreb. Grafika. str. 264.

8.	Ne izaziva sukobe i podjele među zaposlenicima.				
9.	Potiče zaposlenike na kreativnost i na racionalno ponašanje.				
10.	Razvija natjecateljski duh među zaposlenicima.				

4. Molim Vas da odgovore na pitanja, navedena u sljedećoj tablici, ocijenite prema intenzitetu važnosti na ljestvici od broja 1 do broja 4. Dakle, broj 1 označava najveću pozitivnost i točnost odgovora na pitanje, a kako se približava posljednjem broju 4, pozitivnost i točnost odgovora se smanjuje.

Broj	Općenita motivacijska pitanja	Intenzitet važnosti			
		1	2	3	4
1.	Volite li posao koji trenutno obavljate?				
2.	Smatrate li da je plaća koju primete odgovarajuća s obzirom na posao koji obavljate?				
3.	Smatrate li da je Vaš rad dovoljno cijenjen od strane nadređenog?				
4.	Vidite li se u budućnosti u poduzeću u kojem trenutno radite?				
5.	Koliko često razmišljate o promjeni posla i odlasku iz poduzeća?				
6.	Smatrate li da je sustav nagrađivanja neophodan u Vašem poduzeću?				
7.	Smatrate li da je sustav nagrađivanja dovoljno razvijen u Vašem poduzeću?				

PODACI O ISPITANIKU

Spol

- ☐ Ž
- ☐ M

Odaberite Vašu dobnu skupinu:

- ☐ od 18 do 25 godina
- ☐ od 26 do 35 godina
- ☐ od 36 do 45 godina
- ☐ od 46 do 55 godina
- ☐ od 56 do 65 godina

Odaberite Vašu stručnu spremu:

- ☐ Niža stručna sprema (završena osnovna škola)
- ☐ Srednja stručna sprema (završena srednja škola)
- ☐ Viša stručna sprema (završen preddiplomski stručni ili sveučilišni studij - prvostupnik)

- Visoka stručna sprema (magistar struke, stručni specijalist struke)
- Doktorat (doktor znanosti)

Odaberite Vaš radni staž:

- od 0 do 5 godina
- od 6 do 10 godina
- od 11 do 20 godina
- od 21 do 30 godina
- od 31 do 40 godina
- više od 40 godina

Hijerarhijska razina ispitanika:

- direktor
- voditelj odjela
- zaposlenik u odjelu marketinga, prodaje, nabave, financija
- zaposlenik u odjelu održavanje, hrana i piće, domaćinstvo

Hvala na sudjelovanju!

